

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA TEXTILNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Liberec 2011

Bc. Lenka Mrázová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: N3108 Průmyslový management

Studijní obor: Produktový management - Textil

Přepracování systémové dokumentace pro firmu Magna Seating Chomutov s.r.o.

Revision of the System Documentation for company
Magna Seating Chomutov Ltd.

Bc. Lenka Mrázová

KHT-044

Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Bartoňová

Rozsah práce:

Počet stran77

Počet obrázků13

Počet tabulek6

Počet grafů.....15

Počet stran příloh..19

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a Příjmení: **Lenka Mrázová**
Osobní číslo: **T09000171**
Studijní program: **N3108 Průmyslový management**
Studijní obor: **Produktový management**
Název tématu: **Přepracování systémové dokumentace pro firmu Magna Seating Chomutov s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra hodnocení textilií**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Alena Bartoňová**
Magna Seating Chomutov s.r.o.
Konzultant diplomové práce: **Ing. Vladimír Bajzík, Ph.D.**
Katedra hodnocení textilií

Zásady pro vypracování:

1. Proved'te analýzu stávajícího stavu systémové dokumentace.
2. Navrhněte úpravy dle normy ISO/TS 16949:2009.
3. V návaznosti na analýzu systémové dokumentace dle ISO/TS 16949:2009 proved'te analýzu podle normy EN ISO 14001.

Seznam odborné literatury:

Český normalizační institut: Systém managementu jakosti - zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2000 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu. Praha: Český normalizační institut, 2002. ČSN ISO/TS 16949,01 0329.

Český normalizační institut: Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití. Praha: Český normalizační institut, 2005. ČSN EN ISO 14001, 010901.

PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. 05. 2011

.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala společnosti Magna Seating Chomutov s.r.o. za poskytnutí tématu této diplomové práce. Velké díky patří paní Ing. Aleně Bartoňové za vedení mé diplomové práce a mému konzultantovi panu Ing. Vladimíru Bajzíkovi Ph.D za odborné rady. Dále děkuji panu Michelovi Karvánkovi z firmy Magna Seating Chomutov s.r.o. za poskytnutí potřebných informací, konzultací a za odborné vedení. V neposlední řadě děkuji paní Ing. Naděždě Zemanové, za velkou trpělivost, cenné rady a nesčetně konzultací, bez které by tato diplomové práce nemohla vzniknout.

Děkuji všem svým blízkým za jejich podporu a obzvlášť děkuji svému drahému příteli za jeho oporu při psaní této diplomové práce a jeho svatou trpělivost.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá přezkoumáním a přepracováním systému managementu jakosti v organizaci Magna Seating Chomutov s.r.o. zabývající se šitím potahů pro automobilový průmysl.

Teoretická část této diplomové práce popisuje význam pojmu jakost, druhy konceptů používaných v managementu pro jakost. Dále zahrnuje podrobnou charakteristiku norem využívaných v automobilovém průmyslu a popis, strukturu a řízení dokumentace systému managementu jakosti v organizaci.

Experimentální část této diplomové práce se věnuje zkontrolování a přepracování dokumentace systému managementu jakosti a environmentu dle požadavků mezinárodní technické normy ISO/TS 16 949:2009 a evropské normy EN ISO 14 001:2004 pro společnost Magna Seating Chomutov s.r.o.

ANNOTATION

This diploma thesis deals with the review and revision of the Quality management system in the organization of the Magna Seating Chomutov Ltd. dealing with sewing covers for the automobile industry.

The theoretical part of this thesis describes the meaning of quality, kinds of concepts used in the management of quality. It also includes a detailed characterization of standards used in the automotive industry and its description, structure and document control of the Quality management system in the organization.

The experimental part of this thesis is devoted to reviewing and processing Documentation of Quality management and environment management system according to the International Technical Standard ISO/TS 16 949:2009 and the European Standard EN ISO 14 001:2004 for Magna Seating Chomutov Ltd.

KLÍČOVÁ SLOVA

Jakost

Systém managementu jakosti

Systémová dokumentace

Norma

Proces

KEY WORDS

Quality

Quality Management System

System Documentation

Standard

Process

Obsah

Seznam použitých zkratk	10
ÚVOD	11
1. TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 Pojem Jakost	12
1.2 Koncepce managementu jakosti	13
1.2.1 Koncepce norem ISO	13
1.2.2 Koncepce odvětvových standardů managementu jakosti	14
1.2.3 Koncepce TQM.....	15
1.3 Normy v automobilovém průmyslu	16
1.3.1 Norma QS 9000 a norma VDA 6.1.....	17
1.3.2 Norma ISO/TS 16 949	17
1.3.3 Norma ISO řady 14001	20
1.4 Dokumentace systému managementu jakosti	22
1.5 Hlavní přínosy dokumentace managementu jakosti	23
1.6 Struktura dokumentace managementu jakosti	24
1.7 Řízení dokumentace managementu jakosti	25
2. EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST	26
2.1 Magna International Inc.	26
2.1.1 Magna Seating Chomutov s.r.o.....	27
2.2 Organizační struktura společnosti MS Chomutov	28
2.3 Struktura systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov	29
2.3.1 Příručka jakosti	29
2.3.2 Směrnice	30
2.3.3 Procesní karty	30
2.3.4 Pracovní instrukce.....	30
2.3.5 Formuláře.....	31

2.3.6	Interní dokumentace	31
2.3.7	Externí dokumentace	31
2.4	Řízení interní dokumentace.....	32
2.5	Procesy v organizaci MS Chomutov	35
2.5.1	Hlavní procesy	35
2.5.2	Řídící procesy	35
2.5.3	Podpůrné procesy.....	36
2.6	Průběh zavádění systémové dokumentace managementu jakosti ve firmě Magna Seating Chomutov	36
2.7	Stav systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu před přepracováním	37
2.8	Etapy přepracování uspořádání systémové dokumentace ve firmě MS Chomutov	37
2.8.1	První fáze uspořádání systémové dokumentace	37
2.8.2	Druhá fáze uspořádání systémové dokumentace	38
2.8.3	Třetí fáze uspořádání systémové dokumentace	40
2.9	Jednotlivé procesy (kapitoly) v systémové dokumentaci	42
2.10	Přepracování a analýza systémové dokumentace.....	43
2.10.1	Vyhodnocení stavu systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu před přepracováním	44
2.10.2	Stav dokumentů v systémové dokumentaci před přepracováním.....	46
2.11	Příručka managementu jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov	54
2.11.1	Návrhy na doplnění dokumentu Příručky managementu jakosti a environmentu	55
2.11.2	Přepracování Příručky managementu jakosti a environmentu	55
2.12	Návrhy na doplnění dle požadavků normy ISO/TS16 949:2009 do systémové dokumentace.....	56
2.12.1	ISO/TS 16 949 kapitola 4: Systém managementu jakosti	56

2.12.2	ISO/TS 16 949 kapitola 5: Odpovědnost managementu	59
2.12.3	ISO/TS 16 949 kapitola 6: Management zdrojů	60
2.12.4	ISO/TS 16 949 kapitola 7: Realizace produktu	60
2.12.5	ISO/TS 16 949 kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování.....	60
2.13	Návrhy na doplnění dle požadavků normy ISO 14 001:2004	
	do systémové dokumentace.....	61
2.13.1	ISO 14 001 kapitola 4.1: Všeobecné požadavky	61
2.13.2	ISO 14 001 kapitola 4.2: Environmentální politika.....	61
2.13.3	ISO 14 001 kapitola 4.3: Plánování	61
2.13.4	ISO 14 001 kapitola 4.4: Zavedení a provoz	61
2.13.5	ISO 14 001 kapitola 4.5: Kontrola.....	62
2.13.6	ISO 14 001 kapitola 4.6: Přezkoumání vedením	62
2.14	Analýza současného stavu systémové dokumentace	63
2.14.1	Norma ISO/TS 16 949:2009	63
2.14.2	Norma ISO 14 001:2004.....	64
2.15	Stav dokumentů systémové dokumentace po přepracování.....	65
2.15.1	Kapitola 4: Systém managementu jakosti.....	66
2.15.2	Kapitola 5: Odpovědnost managementu	67
2.15.3	Kapitola 6: Management zdrojů	68
2.15.4	Kapitola 7: Realizace produktu.....	68
2.15.5	Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování	69
2.16	Doporučení pro zlepšení.....	70
2.16.1	Cíle kvality.....	70
2.16.2	Odpovědnosti v rámci procesů - Vlastníci procesů	72
2.16.3	Tabulka kritérií	72
ZÁVĚR		74
Použitá literatura		76
Seznam příloh.....		78

Seznam použitých zkratk

- QMS/QM systém *Systém managementu jakosti* (z angličtiny - Quality Management System)
- MS *Magna Seating*
- ISO *Mezinárodní normalizační organizace* (z angličtiny – International Organization for Standardization)
- ČSN EN ISO *Česká státní norma, Evropská norma, Mezinárodní normalizační organizace*
- SLP (GLP) *Správná laboratorní praxe* (z angličtiny - Good Laboratory Practice)
- SPV (GMP) *Správná výrobní praxe* (z angličtiny Good Manufacturing Practice)
- EFQM *Evropská nadace pro management jakosti* (z angličtiny - European Foundation for Quality Management)
- PDCA *Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej* (z angličtiny – Plan-Do-Check-Act)

ÚVOD

Jakost je v současnosti jeden z nejdůležitějších faktorů rozhodující o budoucnosti a postavení organizace ve světě průmyslu. Každá společnost se snaží nabídnout co možná nejvyšší služby a vysokou jakost produkt, se kterou by byla konkurenceschopná v dnešním tržním prostředí. Budoucnost každé organizace je také velmi závislá na chování zákazníků a jejich spokojenosti.

Pro dosažení vysoké kvality výrobku, konkurenceschopnosti, spokojenosti zákazníka a dlouhé budoucnosti na současném trhu napomáhá takzvaný „Systém managementu jakosti“, který byl vybudován právě pro podporu a udržení jakosti ve všech společnostech, které chtějí na dnešním trhu obstát. Systém může být chápán jako ochranný faktor před ztrátami na trhu. Hlavními pilíři systému managementu jakosti jsou koncepce ISO, TQM či koncepce odvětvových standardů, které se vyvinuly v posledních desetiletích. V teoretické části této diplomové práce jsou tyto koncepce popsány společně s normami vyskytujícími se v automobilovém průmyslu. A dále je v této části charakterizována dokumentace managementu jakosti.

Teoretická část jako celek přináší všechna potřebná východiska pro část experimentální, která se zabývá přepracováním systémové dokumentace pro společnost Magna Seating Chomutov s.r.o., která už řadu let obstojně konkuruje na nynějším trhu v oblasti výroby a kompletace autosedaček a potahů do osobních a nákladních automobilů a jiných speciálních vozidel. Společnost má už několik let plně zavedený systém managementu jakosti, ale po udělení několika doporučení od externích auditorů ohledně uspořádání, vedení a udržování systému managementu jakosti se rozhodla pro radikální přepracování celé systémové dokumentace. Tímto rozhodnutím také vznikl námět pro tuto diplomovou práci, jehož jeden ze zásadních cílů je provést analýzu stávajícího stavu systémové dokumentace a to dle mezinárodních norem ISO/TS 16 949:2009 a ISO 14 001:2004. Dále podle vyhodnocení navrhnout a zavést změny dle požadavků zmiňovaných norem. A na závěr vyhodnotit stav systémové dokumentace po zavedení navrhovaných změn a to v souladu s požadavky daných norem.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Pojem Jakost

Už dlouho před naším letopočtem slovo jakost (neboli kvalita) bylo běžně používané. Nejstarší zachovanou definicí tohoto pojmu je přikládána Platónovu žákovi Aristotelovi, se kterou se dá i dnes setkat v současných filozofických slovnících. Aristoteles definoval jakost jako kategorie myšlení. Pro použití v dnešní ekonomice je ale jeho definice neaplikovatelná. Jakost se dá definovat několika způsoby. Příkladem mohou být významné osobnosti, které tento pojem popsali následovně:

<i>„Jakost je způsobilost k užití.“</i>	Joseph M. Juran
<i>„Jakost je shoda s požadavky.“</i>	Philip Crosby
<i>„Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“</i>	A. V. Feigenbaum
<i>„Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí.“</i>	Genichi Taguchi

Podle těchto mínění je kvalita brána jako pojem vztahující se k výrobku, službě a k prováděným procesům, kde hlavním předmětem je zákazník, osoba, která přijímá daný výrobek nebo danou službu.

Aristotelova definice je pro dnešní ekonomiku nevhodná, a proto byla vytvořena definice, která je univerzální i velmi podstatná. Tuto definici uvádí norma ČSN EN ISO 9000:2001, která mluví o jakosti jako o „stupni splnění požadavků souborem inherentních (typických) charakteristik.“ Kde vyskytující se pojmy jako „stupeň“ dělá z jakosti měřitelnou kategorii, jejíž úroveň jsme schopni rozlišovat, dalším pojmem jsou požadavky, které jsou obvykle dány kombinací požadavků externích zákazníků (jejich potřeb a očekávání), dalších zainteresovaných stran a také legislativy a výraz „inherentní charakteristika“ náleží takovému znaku výrobku nebo služby, který je pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém).

Podle této definice může být jakost chápána jako komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny. A zároveň je vlastností, která umožňuje různé produkty podobného charakteru rozlišovat a přiřazovat jim rozdílnou hodnotu. Jakost můžeme tudíž chápat jako něco, co každodenně ovlivňuje naše vnímání, co nás někdy uspokojuje a někdy irituje [1].

1.2 Koncepce managementu jakosti

V současnosti je možno na celém světě rozlišit tři základní koncepce systémů managementu jakosti:

- koncepce ISO
- koncepce odvětvových standardů
- koncepce TQM [1]

1.2.1 Koncepce norem ISO

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejnila sadu norem, které se zabývaly požadavky na systém managementu jakosti. Tyto normy jsou obecně známé pod označením ISO řady 9000 a byly od té doby dvakrát zásadně revidovány, první aktualizace byla v roce 1994 a poslední proběhla v prosinci roku 2000.

Hlavními rysy této koncepce jsou:

- Normy ISO řady 9000 mají generický (universální) charakter, jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost
- Normy ISO řady 9000 jsou už od svého počátku zařazeny Evropskou unií mezi evropské normy.
- Tyto normy nejsou závazné, ale pouze doporučující. Zavádění, udržování a ověření správné funkce – certifikace – systému řízení jakosti je dobrovolnou aktivitou organizace. Norma se stává

závazným předpisem pro daného producenta až v době, kdy se dodavatel zaváže odběrateli k aplikaci systému jakosti podle těchto norem. Certifikaci provádí certifikační organizace, které k tomu získaly akreditaci u příslušného akreditačního orgánu [1,2].

1.2.2 Koncepce odvětvových standardů managementu jakosti

Tato koncepce je historicky nejstarší, třebaže je dnes z hlediska své náročnosti mezi koncepcí ISO a TQM (Total Quality Management). Už v sedmdesátých letech minulého století si mnohé organizace uvědomovaly potřebu vytváření systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy zaznamenaly do norem, které měly a mají i dnes platnost v rámci jednotlivých odvětví [1,3].

Jedny z nejstarších odvětvových standardů k zabezpečení managementu jakosti jsou postupy tzv. *správné výrobní praxe* – SPV (GMP – Good Manufacturing Practice). Tyto postupy se užívají například ve farmaceutických výroбах, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Jejich smyslem je zajistit výrobu léčiv tak, aby byla garantována jejich vhodnost pro zamýšlené použití a aby pacienti nebyli vystaveni riziku způsobenému nedostatečnou kvalitou, závadností nebo neúčinností léčiva.

Postupy pro zabezpečení jakosti v laboratorní praxi, zejména ve zkušebních a metrologických laboratořích stanovuje *Správná laboratorní praxe* – SLP (v angličtině - GLP – Good Laboratory Practice) [1,2].

Dalším příkladem této koncepce mohou být ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, speciální publikace AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro zabezpečování jakosti v rámci NATO.

A v poslední řadě, hlavním předmětem této diplomové práce, nesmíme zapomenout na moderní standardy technické specifikace QS 9000, VDA6.1 a hlavně normu ISO/TS 16 949 – Systémy managementu jakosti, které definují požadavky na systém zabezpečování jakosti u dodavatelů automobilového průmyslu. Němečtí výrobci své požadavky formovali v doporučeních označovaných jako VDA, američtí automobiloví výrobci užívají označení QS 9000 a norma ISO/TS 16 949 přináší harmonizaci obou požadavků [1,2].

Celkově se dá konstatovat, že současné odvětvové standardy mají tyto základní charakteristiky:

- respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001 s obohacením o mnohé další požadavky moderního managementu,
- vymezují speciální požadavky, které jsou typické pro dané odvětví (např. zdokonalené plánování jakosti v ISO/TS 16 949 apod.),
- na rozdíl od ISO řady 9000 nejsou generické (nemají univerzální platnost pro všechna odvětví),
- vyžadují speciální postupy certifikace systému managementu, které jsou mnohem náročnější než certifikace podle normy ISO 9001,
- pro svou náročnost jsou respektovány i v některých jiných dodavatelských řetězcích (např. dodavatel průmyslových textilií, který je certifikován podle ISO/TS 16 949, je respektovaným dodavatelem mimo odvětví automobilového průmyslu),
- některé odvětvové standardy v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců [1].

1.2.3 Koncepce TQM

Během druhé poloviny dvacátého století byla koncepce TQM, neboli Total Quality Management, v překladu do češtiny se může používat označení komplexní (úplné) řízení jakosti používána zejména v Japonsku, následně v USA a v Evropě.

Základem této koncepce je filozofie neustálého zlepšování, na kterém se účastní všichni zaměstnanci.

Pan Corrigan popsal koncepci TQM takto: *„Filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů.“* Tato definice patří mezi nejvýstižnější, ale sama filozofie je v praxi obtížně uchopitelná a nedostatečná, a proto byly vyvinuté různé modely (modely excelence organizací) pro snadnější uplatnění koncepce TQM. Mezi nejznámější modely patří model Excellence EFQM (European Foundation for Quality Management), který byl vypracován Evropskou nadací pro management jakosti.

Koncepce TQM není svázaná s normami a předpisy jako je třeba norma ISO, ale je brána jako otevřený systém, který absorbuje všechna důležitá pozitiva vhodná pro rozvoj organizace. Záleží jen na organizaci, zda bude využívat principy TQM. V tabulce 1 jsou znázorněny rozdíly principů managementu jakosti mezi koncepcí norem ISO a koncepcí TQM. [1,2,10,11,16]

Koncepce norem ISO	Koncepce TQM
1. Zaměření na zákazníka	1. Orientace na výsledky
2. Vedení a řízení zaměstnanců	2. Zaměření na zákazníka
3. Zapojení zaměstnanců	3. Vůdčovství a stálost účelu
4. Procesní přístup	4. Management prostřednictvím procesů a faktů
5. Systémový přístup k managementu	5. Rozvoj a zapojení lidí
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech	7. Rozvoj partnerství
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy	8. Sociální odpovědnost

Tab. 1: Porovnání principů koncepce norem ISO a koncepce TQM [16]

1.3 Normy v automobilovém průmyslu

Automobilový průmysl patří mezi technické specifikace v systémech managementu jakosti. Vysoké nároky na systémy managementu jakosti jsou kladeny jak na organizace dodávající výrobky do automobilového průmyslu, tak i na systémy v celém řetězci dodavatelů v automobilovém průmyslu. Tyto nároky jsou zahrnuty v normách určené speciálně pro automobilový průmysl a patří sem německá norma VDA 6.1, americká norma QS 9000 anebo norma ISO/TS 16 949.

1.3.1 Norma QS 9000 a norma VDA 6.1

Standardy VDA 6.1 a QS 9000 jsou určeny hlavně pro dodavatele automobilového průmyslu (VW Group, Ford, General Motors a Chrysler). Tyto standardy vycházejí z norem ISO 9000 doplněnými o požadavky automobilového průmyslu. Ve srovnání s normou ISO řady 9000 jsou na tyto standardy kladeny mnohem přísnější a náročnější požadavky, které pro certifikaci musí organizace splňovat. Němečtí výrobci své požadavky stanovili v normě VDA 6.1. Pro možnosti certifikovat se podle této normy je zapotřebí splnění požadavků podle normy ISO 9000, která je obdobou jak pro normu VDA 6.1, tak i pro normu QS 9000. Norma QS 9000 je vytvořena americkými výrobci aut. Obě normy, jak německá norma VDA 6.1, tak i norma americká QS 9000 se zejména soustřeďují na předvýrobní etapy vzniku produktu a na plánování jakosti výrobků, procesů a plánování procesu návrhu a vývoje výrobku v automobilovém průmyslu. Důležitým faktorem pro tyto normy je to, že nejenom, že doporučují různé metody a nástroje pro plánování jakosti, ale také striktně vyžadují znalost těchto metod a nástrojů a jejich používání.

Norma QS 9000 již dnes není aktuální a certifikace na tuto normu dnes už není možná, jelikož v prosinci roku 2006 formálně zanikla. Norma je nahrazena normou ISO/TS 16 949, která obsahuje požadavky jak normy QS 9000, tak i normy VDA 6.1 [7].

1.3.2 Norma ISO/TS 16 949

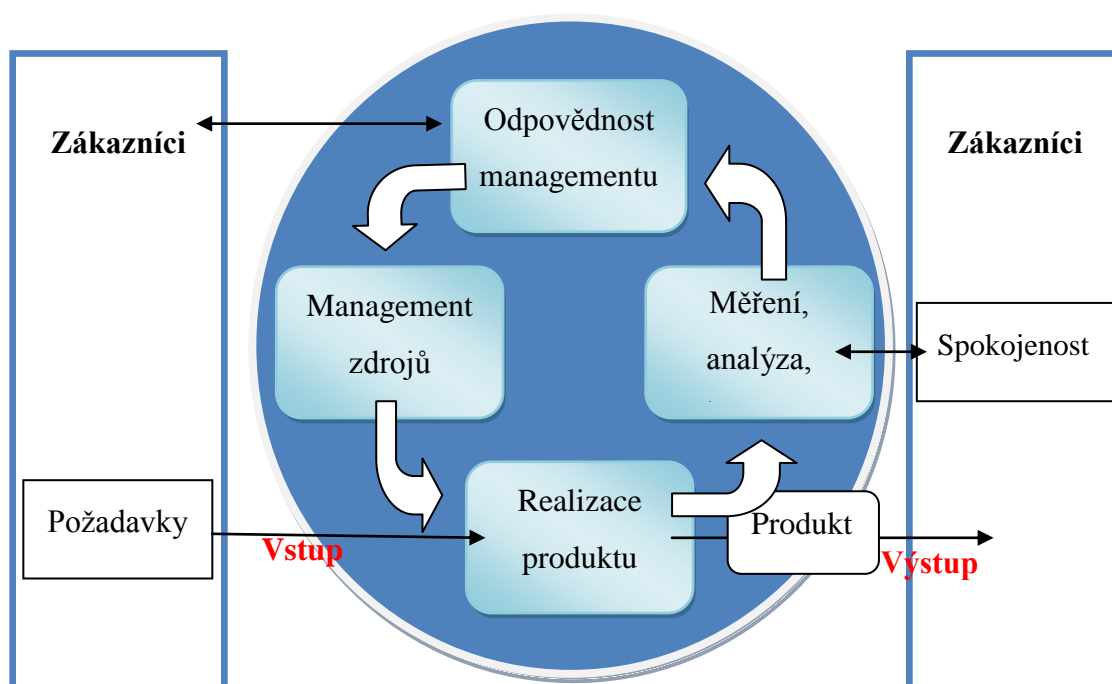
Tato technická norma vznikla za účelem zjednodušení splnění požadavků, které vyžaduje nynější automobilový průmysl. Je určena pro organizace vyrábějící součástky, sestavy či díly pro zabezpečení dodávek do automobilového průmyslu.

Norma ISO/TS 16 949 pokrývá požadavky standardů německé normy VDA 6.1 a americké normy QS 9000. Norma shrnuje požadavky na systém jakosti amerických, německých, italských a francouzských výrobců automobilů. Ve všech těchto státech by norma měla být všemi zástupci automobilového průmyslu uznávána. Společnostem, které podporují znění této normy, patří BMW, Chrysler, Daimler, Fiat, Ford, GM, PSA, Renault a VW [7,12].

Základem pro normu ISO/TS 16 949 je norma ISO 9001, která jako první zavedla do systému managementu jakosti pojem „proces“. Procesem se dá chápat

činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy. Tudiž výstup z jednoho procesu mnohokrát tvoří vstup pro proces další. Procesní schéma systému managementu jakosti dle normy ISO 9001 je znázorněno na obrázku 1 [8,9].

Dnes patří norma ISO/TS 16 949 mezi nejpoužívanější modelové normy v oblasti dodavatelů automobilového průmyslu. Jejím zavedením vedlo k podstatnému zlepšení všech aspektů jakosti, dodávek a celkové účinnosti v celém dodavatelském řetězci [8,12].



Obr. 1: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti podle normy ISO 9001 [20]

Jak už bylo popsáno výše, norma ISO/TS 16 949 vychází z normy ISO řady 9001. Tato norma je členěna do osmi základních kapitol, kde se v pěti kapitolách (čtvrtá, pátá, šestá, sedmá a osmá kapitola) pojednává o definicích a všech požadavcích týkající se systému managementu jakosti. Každá kapitola má své podkapitoly, které se týkají daného tématu v dané kapitole.

1.3.2.1 ISO 9001:2009 - Kapitola 4: Systém managementu jakosti

Každá organizace podle této kapitoly musí mít vytvořený systém řízení jakosti, respektive popsané procesy v organizaci, jejich kritéria a nástroje řízení a starat se v procesech o všechno, co obsahují další kapitoly. Tato kapitola požaduje dokumentování všech procesů s dostatečnou průkazností jejich průběhu [15].

1.3.2.2 ISO 9001:2009 – Kapitola 5: Odpovědnost managementu

V této kapitole se vyžaduje po vedení organizace, aby se kvalitou, procesy i plnění normy skutečně zabývalo. Největším požadavkem pro vrcholové vedení je efektivní plnění požadavků zákazníků a nutnost přerozdělování cílů jakosti [15].

1.3.2.3 ISO 9001:2009 – Kapitola 6: Management zdrojů

Řízení zdrojů mohou vykonávat podle požadavků této kapitoly pouze plně způsobilí zaměstnanci. Dané požadavky musejí být definovány v popisech funkcí s periodickým porovnáním se skutečností. To vyžaduje dostatečné plánování, školení i řízení. Efektivnost školení musí být pravidelně měřena a vyhodnocována [15].

1.3.2.4 ISO 9001:2009 – Kapitola 7: Realizace produktu

Klíčová kapitola definující požadavky na všechny podstatné procesy přípravy a realizace produktu nebo služby zákazníkovi. Součástí realizace musí být i zajištění návrhu, vývoje a všech potřebných subdodávek. Organizace musí zajistit sledovatelnost celé výroby a schopnost dohledat, kde došlo k případné chybě. Kapitola dále požaduje zajištění procesů dodání (distribuce) i ochrany veškerého majetku zákazníka [15].

1.3.2.5 ISO 9001:2009 – Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

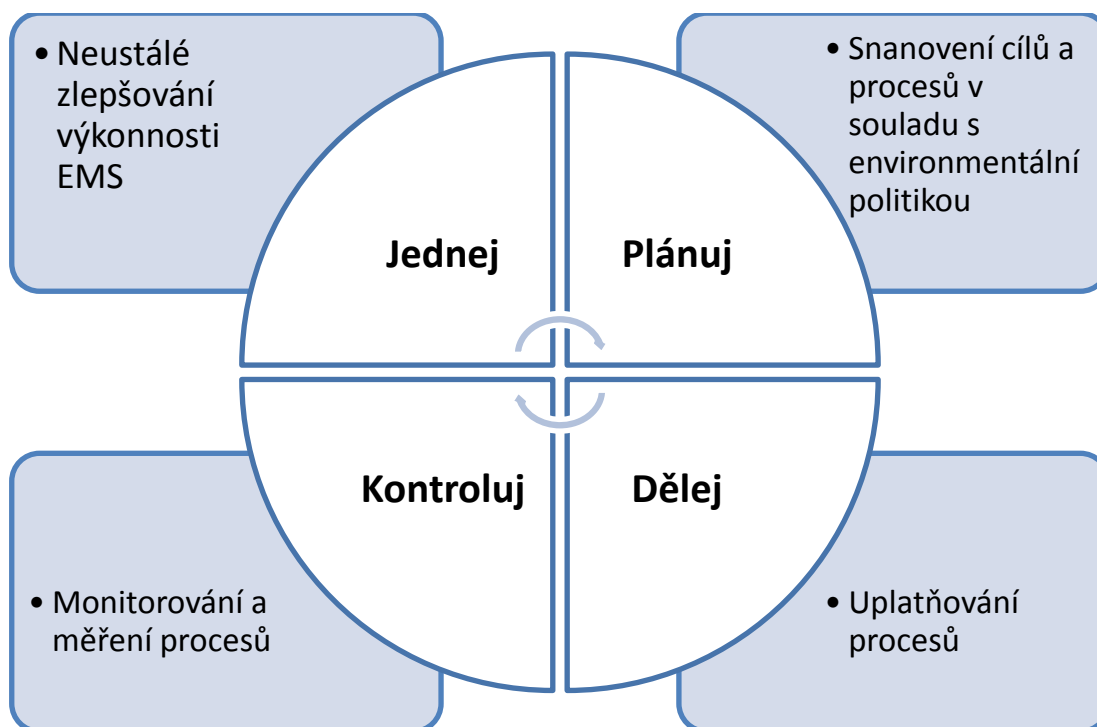
Tato kapitola je patrně nejzásadnější pro funkčnost a výkonnost systému jakosti. Klade požadavky jak na klasické měření procesů, tak i na měření spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Je kladen důraz na existenci procesů a mechanismů pro účinné vyhodnocování kvality všech činností, procesů i produktů organizace. Organizace musí analyzovat za použití vhodných statistických nástrojů a dosažené výsledky následně vyhodnocovat a neustále zlepšovat [10,15].

1.3.3 Norma ISO řady 14001

Tato evropská norma popisující požadavky na systém environmentálního managementu (EMS), neboli systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí vychází z norem ISO řady 14 000, které byly prvně vydané v roce 1996 a svou první revizi měly na konci roku 2004, jejíž podoba je brána jako směrodatný dokument pro zavádění, udržování a certifikaci.

Systém environmentálního managementu (EMS) je systémem řízení, který je zaměřen na sledování a zlepšování všech činností podniku, které mohou nebo ovlivňují kvalitu životního prostředí nebo zdraví a bezpečnost zaměstnanců.

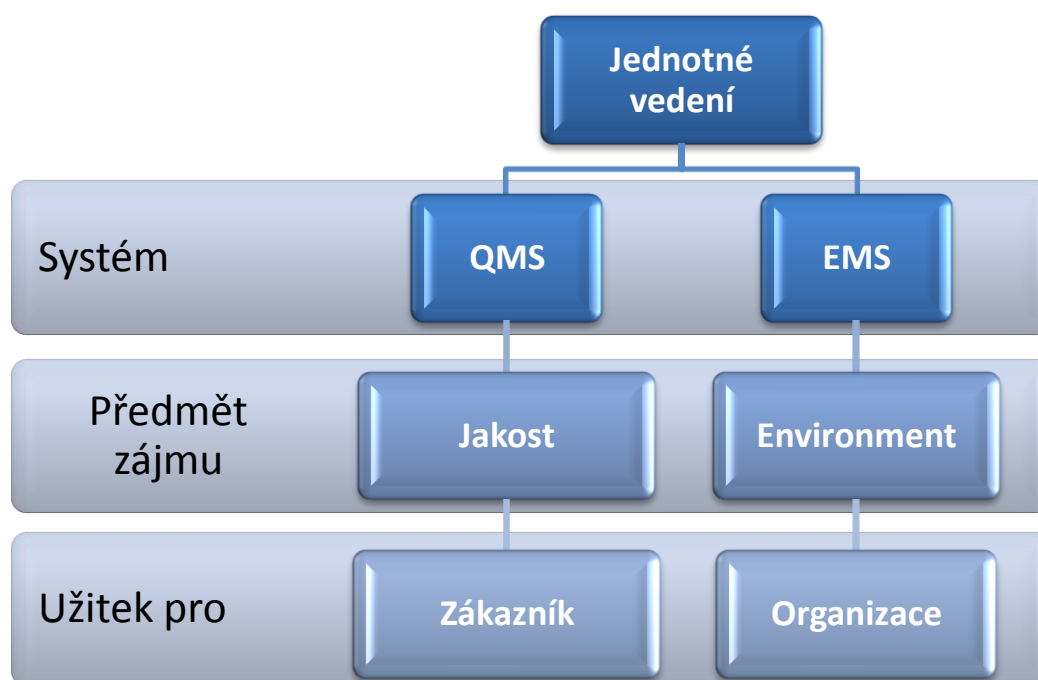
Právě norma ISO řady 14 001 specifikuje požadavky na zavedení a udržování politiky a cílů systému environmentálního systému. Hlavním cílem této evropské normy je podpora ochrany životního prostředí a podpora v prevenci znečištění v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Norma je vypracována tak, aby mohla být uplatněna v jakékoliv organizaci neohledně na typ a velikost organizace, a aby zohlednila různé geografické, kulturní a sociální podmínky. Podstata tohoto přístupu je zobrazena níže na obrázku 2, kde je znázorněna podstata normy a to dle metodologie známé jako Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (PDCA) [2,5].



Obr. 2: Model metodologie PDCA Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej [19]

Norma je brána jako dobrovolná a univerzální. Je jen na organizaci, zda bude chtít normu ve své společnosti zavést. Norma je aplikovatelná ve všech společnostech bez ohledu na činnosti nebo velikosti firmy. A zásadní věc je ta, že norma má celosvětový charakter [2, 19].

Pro organizaci může být kladem možnost certifikace u společnosti, která má oprávnění k akreditaci systémů managementu kvality (QSM), z toho vyplývá, že certifikaci pro danou společnost zpravidla zabezpečí jedna certifikační organizace. Níže na obrázku 3 jsou znázorněny spojitosti a zaměření manažerských systémů jakosti a environmentu [2].



Obr. 3: Schéma spojitosti mezi manažerskými systémy jakosti a environmentu[2]

Hlavním cílem normy ISO 14 001 je podporovat ochranu životního prostředí a prevenci proti znečišťování. Norma nestanovuje absolutní požadavky na environmentální chování organizace, ale v podstatě je požadováno dodržování legislativních požadavků týkající se životního prostředí [4].

Společnost, která se rozhodne pro zavedení této normy je povinna vytvořit, uplatňovat, dokumentovat, udržovat a stále zlepšovat systém environmentálního managementu [2,4].

1.4 Dokumentace systému managementu jakosti

Všechny koncepce managementu jakosti kladou značné nároky na procesy řízení dokumentů a záznamů. Avšak tyto činnosti patří u zaměstnanců k těm méně oblíbeným. Organizace si musí uvědomit, že dokumentace v managementu jakosti má lidem ve firmě usnadňovat práci nikoliv komplikovat a každý musí pochopit, že nezdokumentovaná činnost jako by nebyla.

Norma ISO 9001 uvádí, že „Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivitu.“ [6].

Struktura a zejména rozsah dokumentace nejsou normami určeny a záleží na velikosti organizace, charakteru činností, kterými se organizace zabývá, na složitosti procesů a na odborné způsobilosti zaměstnanců.

Dokumentace by měla obsahovat všechny dokumenty potřebné k správnému, efektivnímu řízení managementu jakosti, měla by se týkat všech aktivit organizace. Jakým stylem bude dokumentace vedena, zaznamenávána není nikde stanoveno. Dokumentace může být vedena na jakémkoli druhu médií, v klasické papírové formě či elektronické podobě. Obsah a požadavky dokumentace musí odpovídat normám jakosti, které mají naplňovat.

Jako pomůcku či návod při zavádění dokumentace může být použita norma ISO/TR 10013 - *Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti*. Tato norma vyšla v roce 2002, nahrazuje ISO 10013:1995 a slouží jako návod, nikoliv jako nařízení na procesy řízení veškerých dokumentů v systémech managementu jakosti. Směrnice této normy mají organizaci pomoci při dokumentování jejího systému managementu jakosti [1,2,6].

1.5 Hlavní přínosy dokumentace managementu jakosti

- charakterizuje aktuální stav a rozvoj systému managementu jakosti,
- dodává zaměstnancům pocit jistoty při splňování pracovních činností, že za všech okolností najdou návody jak pracovat efektivně a s co nejmenšími chybami,
- slouží jako účinný prostředek při zácvičení nových zaměstnanců se správním seznámením podstaty a důvodů obsahu systémové dokumentace,
- kvalitně popsané procesy a činnosti jsou garancí k jejich opakovatelnému vykonávání bez nežádoucí variability přístupů k práci a k dobrým výsledkům,
- k posuzování a k přezkoumávání managementu jakosti slouží a využívají se všechny kategorie dokumentů a záznamů ze systémové dokumentace a to ve formě interních auditů, sebehodnocení či jinými vhodnými přístupy,
- a v neposlední řadě stav a způsob jejího vedení jsou hlavní znaky charakterizující vyspělost celé organizace a úroveň pořádku [1].

1.6 Struktura dokumentace managementu jakosti

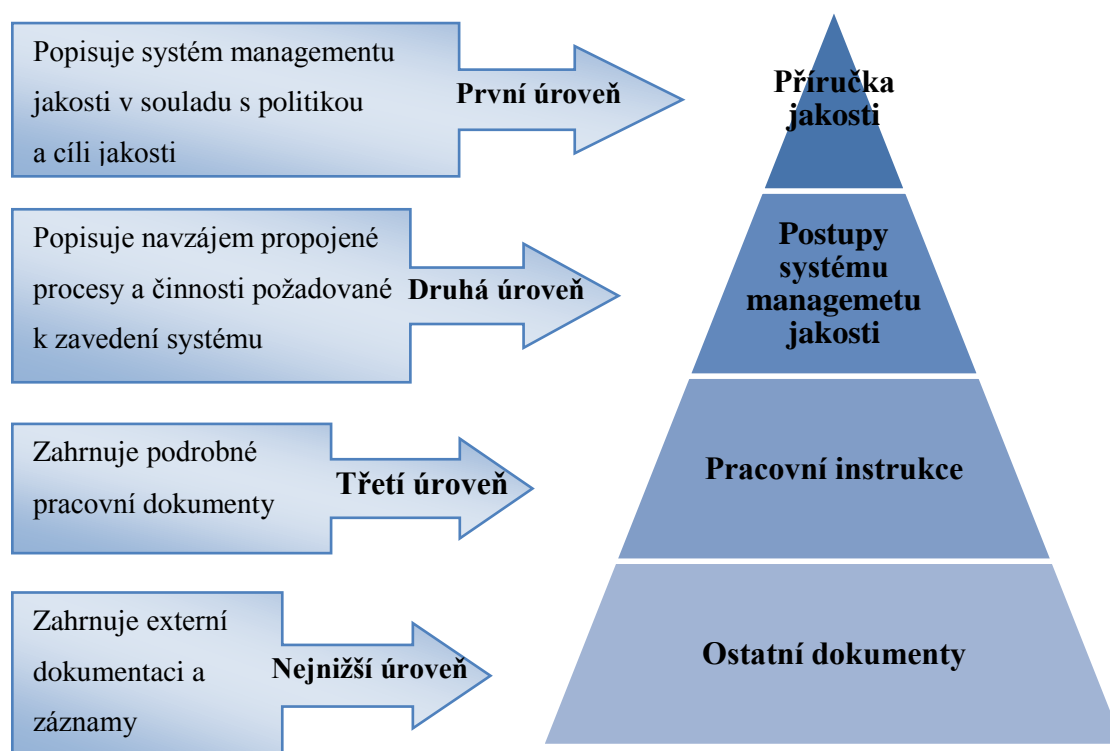
Požadavky norem se zpravidla promítají do soustavy navazujících dokumentů, která může mít podobu tří někdy i čtyř úrovní. Nejedná se o závazný model, záleží na velikosti organizace a na její specifikaci činností kde se některé úrovně mohou spojit nebo naopak rozdělit.

Mezi základní dokumenty patří příručka jakosti, směrnice, pracovní postupy a další dokumentace jako jsou záznamy jakosti, popisy pracovních pozic, dokumenty o rozvoji způsobilosti zaměstnanců, záznamy o provedených zkouškách, apod.

Na obrázku 4 je znázorněno schéma struktury dokumentace. Toto schéma je ukázáno a popsáno v normě ISO/TR 10013 - *Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti*. Tato norma byla vytvořena jen jako návod pro organizace při zavádění a řízení všech dokumentů a záznamů v systémovém managementu jakosti [1,2].

Dokumentace systému managementu jakosti běžně obsahuje [6]:

- politiku jakosti a její cíle,
- příručku jakosti,
- dokumentované postupy,
- pracovní instrukce,
- formuláře,
- plány jakosti,
- specifikace,
- externí dokumenty,
- záznamy.



Obr. 4: Struktura systémové dokumentace managementu jakosti [6]

1.7 Řízení dokumentace managementu jakosti

Řízení dokumentů jsou činnosti, které garantují, že na všech potřebných místech v organizaci budou k dispozici pouze platné a aktuální verze všech úrovní dokumentů. Tato činnost je velice nezbytnou pro to, aby se v organizaci nepracovalo podle špatných, již neplatných dokumentů, předpisů [1].

Pro správné a účinné řízení dokumentace je zapotřebí, aby dokumentace splňovala určité požadavky kladené na postup jejího zpracování, vydávání, uchovávání a na její vnitřní strukturu a podobu. Dokumentace musí být čitelná, identifikovatelná a snadno dostupná. Na místech, kde se dokumentace užívá, musí být pouze platné dokumenty [2].

2. EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST

Pokud jakákoliv organizace chce dodávat své produkty pro automobilový průmysl, je nezbytné, aby měla vybudován a efektivně řízen systém managementu jakosti (dále jen QM systém) podle standardů určeného pro dodavatele automobilového průmyslu, s kterým se může ucházet o systémový certifikát jakosti. Tento certifikát je nezbytný pro každý podnik, který chce být dodavatelem pro automobilový průmysl, který tuto certifikaci vyžaduje.

Magna Seating Chomutov (dále jen MS Chomutov) vznikla v roce 1999 jako dceřiná firma společnosti Magna International Inc. zabývající se výrobou pro automobilový průmysl. Systém kvality společnosti MS Chomutov je certifikován dle ISO/TS 16 949 a ISO 14 001. MS Chomutov se po celou dobu svého působení na trhu snaží neustále zlepšovat a zdokonalovat svůj systém managementu jakosti.

Cílem této diplomové práce je pomoc této organizaci s přepracováním a zdokonalením právě systému managementu jakosti dle norem ISO/TS 16 949 a ISO 14 001. Přepracování QM systému takovým způsobem, aby se zaměstnanci organizace snadno a rychle orientovali v systému a aby QM systém zcela odpovídal požadavkům daných norem.

2.1 Magna International Inc.

Frank Stronaches narozený v Rakousku založil společnost pod názvem Multimatic v roce 1957. Společnost Multimatic se v roce 1969 spojila se společností Magna Electronics a v roce 1973 vznikla jedna společnost pod názvem Magna International Inc..



Obr. 5: Logo společnosti Magna International Inc [17]

Magna International Inc. je automobilový dodavatel založený v Ontariu v Kanadě. Je to největší kanadský výrobce automobilových součástí a patří mezi největší společnosti na světě. Obchoduje ve více než 25 zemích světa. Vlastní automobilovou výrobní společnost v Rakousku. Magna International Inc. také vyrábí automobilové součástky, které jsou v první řadě dodávány pro GM, Společnosti Ford a Chrysler LLC. Mezi dalšími hlavními zákazníky jsou Volkswagen, BMW a Toyota. V Evropě vyrábí společnost Magna Steyr pro značky Peugeot RCZ, Aston Martin Rapide a MINI. Magna zaměstnává přibližně 92 000 zaměstnanců po celém světě [17].

2.1.1 Magna Seating Chomutov s.r.o.

Společnost Magna Seating Chomutov s.r.o. (dále jen MS Chomutov) byla založena v říjnu 1999 a je součástí kanadsko-americké společnosti Magna International Inc., která je celosvětově jedním z největších dodavatelů komponentů a interiéru pro automobilový průmysl s pobočkami v Německu, Polsku, Rakousku, Anglii, Turecku, Španělsku a u nás.



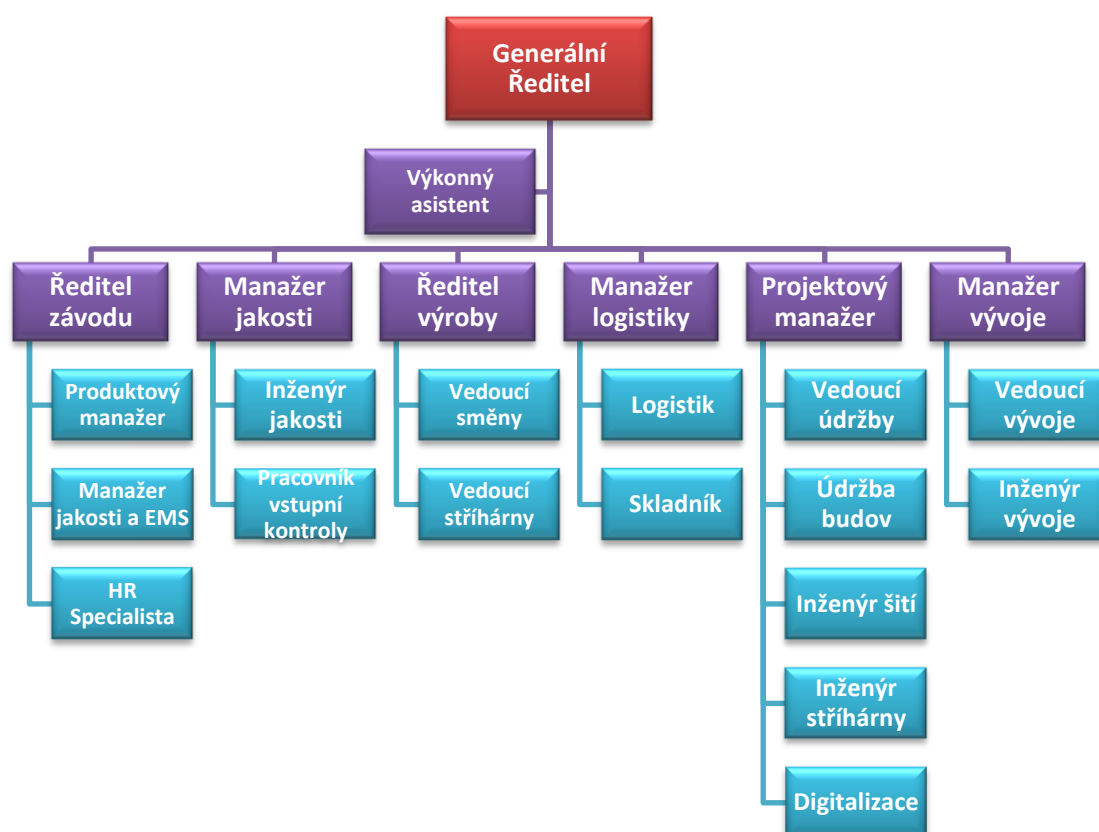
Obr. 6: Logo společnosti Magna Seating Chomutov s.r.o. [18]

MS Chomutov patří do skupiny Magna Seating, které se zabývá výrobou a kompletací sedaček a potahů do automobilů. MS Chomutov je výrobcem automobilových potahů pro osobní a nákladní automobily a jiná speciální vozidla. V současné době MS Chomutov dodává potahy do automobilových závodů, které vyrábějí následující automobily: Škoda Superb, Ford Transit, Mercedes Actros, VW Caddy, Renault, Nissan, Opel a Smart.

MS Chomutov se také zabývá vývojem vlastních výrobků, pro projekty Škoda-Auto a.s., VW SLW, Porsche, Peugeot T75, a Smart, pro ostatní zákazníky zajišťuje vývoj společnost Magna Sailauf. V současné době má společnost MS Chomutov s.r.o. 370 vlastních a 31 agenturních zaměstnanců.

Základním cílem podniku MS Chomutov s.r.o. je posílení a další rozšíření jeho postavení na trhu výrobků určených pro automobilový průmysl. Prioritou je splnění přání zákazníka. Základním předpokladem trvalé konkurenceschopnosti je plnění veškerých požadavků zákazníků a to konkrétně na kvalitu výrobků, termíny dodávek a konkurenceschopnost cen bez nežádoucích vlivů na životním prostředí. Společnost uplatňuje systémy norem ISO/TS 16949 a ISO 14001 [18].

2.2 Organizační struktura společnosti MS Chomutov

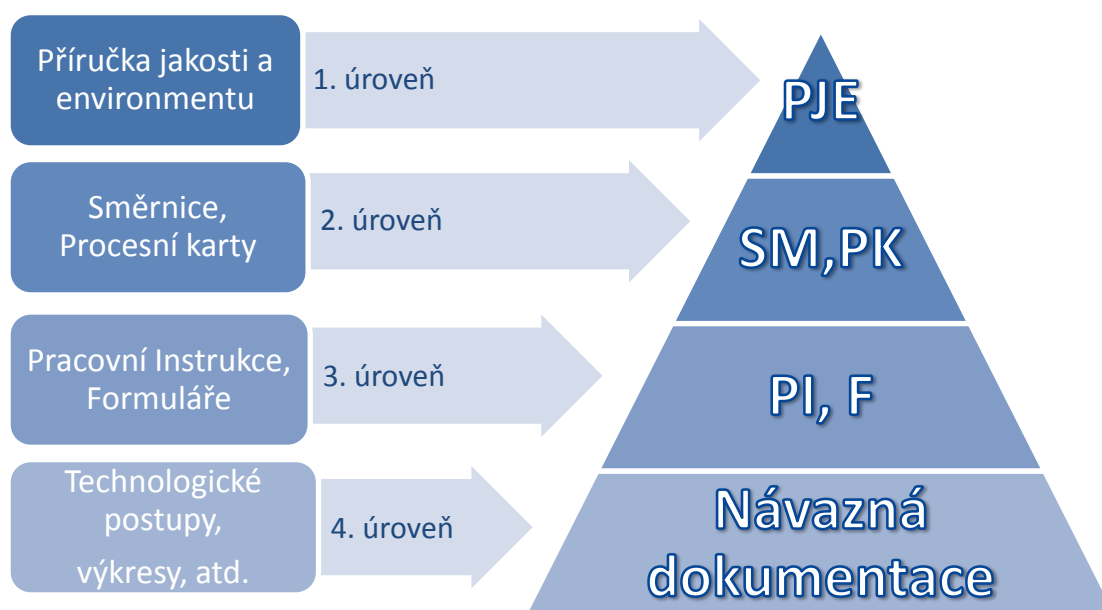


Obr. 7: Organizační struktura společnosti Magna Seating Chomutov s.r.o. [18]

2.3 Struktura systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov

Systémová dokumentace managementu jakosti a environmentu ve firmě MS Chomutov je členěna do čtyř hlavních úrovní, jak je znázorněno na obrázku 8, kde na vrcholu je dokument Příručka jakosti a environmentu, na druhé úrovni jsou dokumenty Směrnice a Procesní karty, do třetí úrovně patří Pracovní instrukce a Formuláře a poslední, spodní úroveň zahrnuje veškerou návaznou dokumentaci, jako jsou např. Externí dokumentace typu Technologické postupy, Výkresy atd.

Firma MS Chomutov používá pro znázornění systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu metodu znázorněnou na obrázku 8 tzv. pyramida.



Obr. 8: Struktura systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu ve firmě MS Chomutov s.r.o.[18]

2.3.1 Příručka jakosti

Příručka jakosti je základní dokument organizace a takzvaným představitelem první vrstvy dokumentace managementu jakosti (viz Obrázek 8). Tento dokument je zásadním dokumentem v systému managementu jakosti každé společnosti.

Má za úkol výstižně popisovat jak daná organizace ve svém prostředí aplikuje obecné požadavky určitého standardu (např. ISO 9001, ISO/TS 16949). Jinými slovy je příručka jakosti dokumentování firemního „know-how“.

Příručka jakosti popisuje politiku a strategii organizace v oblasti jakosti, jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ve vztahu k vlastním zaměstnancům a partnerům organizace. V příručce jsou dokumentovány předpisy, podle kterých jsou řízeny činnosti organizace, jako jsou postupy a procesy nebo na tyto předpisy odkazuje. Procesy systému managementu jakosti jsou definovány pomocí procesní mapy a celý popis systému je popisem jednotlivých procesů se všemi nezbytnými požadavky pro splnění kritériálního standardu.

Příručka jakosti vymezuje odpovědnosti, povinnosti a pravomoci všech zaměstnanců, jejichž činnost ovlivňuje jakost produktu. Příručka slouží jako základní informace pro zákazníky či zájemce o služby organizace. Příručka je jeden z platných dokumentů pro všechny pracovníky organizace a jsou s ní také všichni zaměstnanci organizace seznámeni. Každá organizace má své procesy jinak stanoveny a uspořádány a to činí každou příručku jakosti unikátním a nezaměnitelným dokumentem [1,13].

2.3.2 Směrnice

Směrnice jsou dokumenty, které zahrnují popisy jednotlivých procesů tvořící systém managementu jakosti (viz obrázek 8 - Druhá úroveň).

2.3.3 Procesní karty

Tyto dokumenty jsou grafickým znázorněním činností určitého procesu. Procesní karty jsou většinou ve schématu systému managementu jakosti na stejné úrovni jako směrnice (viz obrázek 8 - Druhá úroveň).

2.3.4 Pracovní instrukce

Dokumenty popisují podrobně popisy provádění jednotlivých činností a jejich dokumentování (záznamy). Pracovní instrukce by měly podrobně popisovat rozhodující

činnosti, k výkonu konkrétních technologických, pracovních, kontrolních, údržbářských operací a může specifikovat jak postupy pro výkon těchto aktivit, tak i požadavky na ekologické či bezpečnostní chování [2,13].

2.3.5 Formuláře

Formuláře jsou používané dokumenty pro zaznamenávání údajů, které jsou potřebné pro systém managementu jakosti. Formuláře jsou druhem dokumentu, který podléhá případným změnám. Formulář se po vyplnění stává záznamem, a tudíž se v něm nesmějí provádět změny.

Každý formulář by měl obsahovat název, identifikační číslo, úroveň revize a datum revize. Na všechny formuláře by měly být odkazy v samotné příručce, dokumentovaných postupech nebo v pracovních instrukcích [14].

2.3.6 Interní dokumentace

Interní dokumentací se rozumí všechny dokumenty (Směrnice, Procesní karty, Pracovní instrukce, Formuláře), které byly vytvořeny ve společnosti MS Chomutov s.r.o.

2.3.7 Externí dokumentace

Dokumentace externího původu představuje různorodé písemnosti, které jsou pro fungování organizace směrodatné a organizace by o těchto dokumentech měla mít přehled a měla by je mít vždy k dispozici. Mezi externí dokumenty lze pokládat například oborové předpisy, technické normy, technické dokumentace či podstatné zákony a související předpisy [2].

2.4 Řízení interní dokumentace

Každý nový či revidovaný dokument před zařazením do systémové dokumentace musí být přezkoumán a schválen odpovědnou osobu (Manažer kvality). Dále předložen ke schválení a k podpisu řediteli společnosti a pak zařazen správcem dokumentace do systémové dokumentace a následně se zařadí do seznamu platné dokumentace. Každý dokument v systémové dokumentaci musí být platným, schváleným, aktuálním a řízeným dokumentem.

Návrh na vytvoření nového dokumentu či návrh dokumentu k přepracování může ve společnosti předložit každý zaměstnanec společnosti. Návrh dokumentu uloží zaměstnanec do složky – *Návrhy změn v dokumentaci* v systémové dokumentaci a informuje správce dokumentace o navrhovaných změnách. Odpovědná osoba (Manažer kvality) přezkoumá předložený dokument, zda je v souladu s požadavky normy (ISO/TS 16 949, ISO 14 001). V případě kladného přezkoumání dokumentu je následně předložen správcem dokumentace k podpisu a to řediteli společnosti. Po schválení a podepsání dokumentu je zařazen mezi platnou dokumentaci. Každý dokument musí být jednoznačně identifikovatelný vůči jiným dokumentům. Každý nový dokument dostane svoje identifikační označení.

Titulní strana každého dokumentu obsahuje:

- V záhlaví
 - Logo podniku
 - Název dokumentu
 - Označení dokumentu
 - Datum vydání
 - Číslo revize
 - Číslo strany a celkový počet stran
- Číslo řízeného výtisku (vždy červeným razítkem)
- V zápatí
 - Podpis osoby, která daný dokument zpracovala
 - Podpis osoby, která daný dokument ověřila
 - Podpis osoby, která daný dokument schválila
 - Data všech jednotlivých podpisů

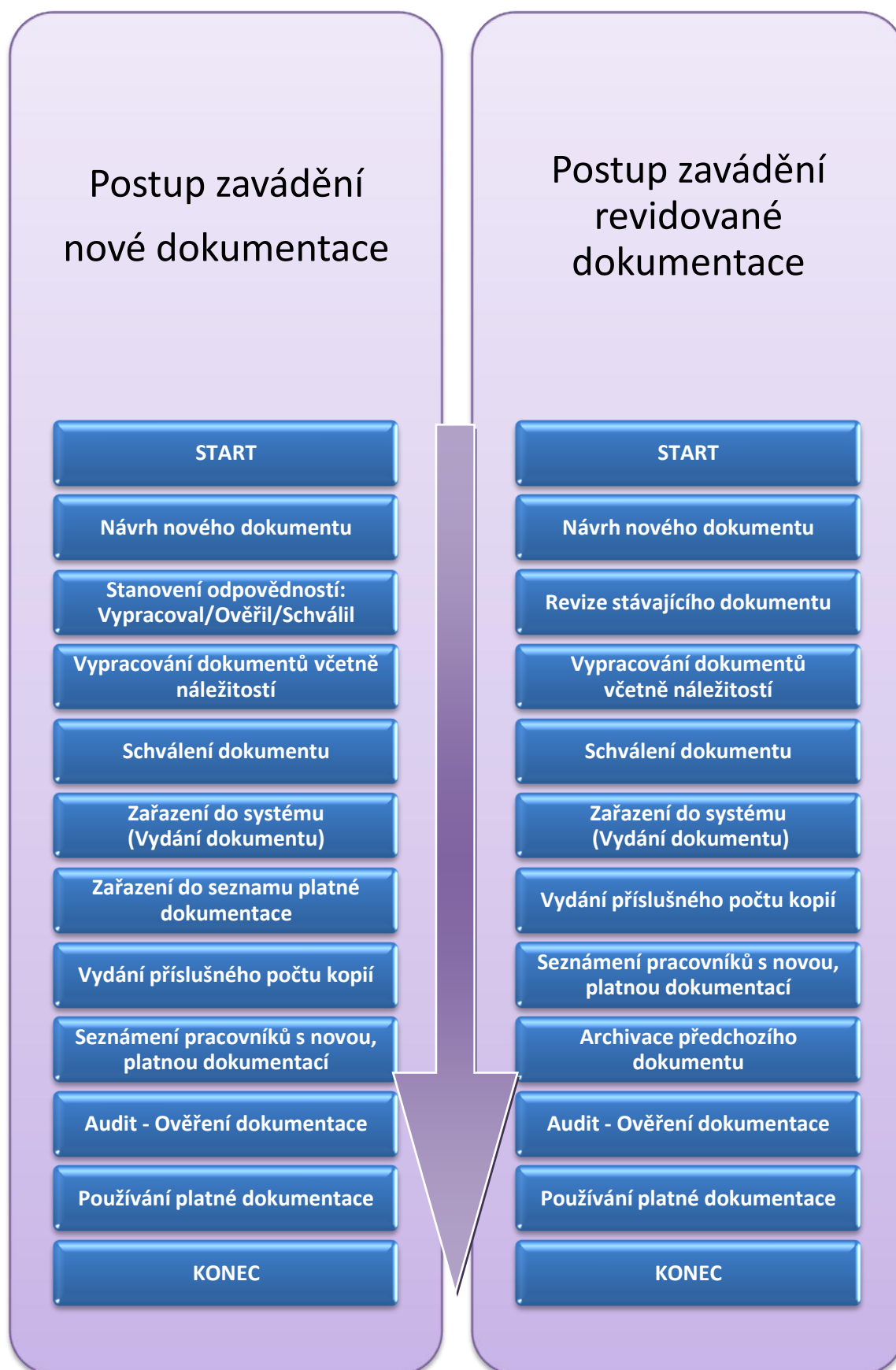
Běžná strana každého dokumentu obsahuje:

- V záhlaví
 - Logo podniku
 - Název a označení dokumentu
 - Datum vydání
 - Číslo revize
 - Číslo strany a celkový počet stran
- Vlastní text daného dokumentu

Směrnice, Procesní karty, Pracovní instrukce jsou formálně členěny do osmi částí:

1. Část – Účel
2. Část – Rozsah platnosti
3. Část – Pravomoci a odpovědnosti
4. Část – Pojmy a použité zkratky
5. Část – Popis
6. Část – Související dokumentace
7. Část – Rozdělovník
8. Část - Přílohy

Postup zavádění nové a revidované dokumentace ve firmě jsou znázorněny níže na obrázku 9.



Obr 9: Postup zavádění nové a revidované dokumentace ve společnosti MS Chomutov

2.5 Procesy v organizaci MS Chomutov

Proces je soubor činností, které mění hmotné a informační vstupy na hmotné a informační výstupy za spotřeby zdrojů a v regulovaných podmínkách. Společnost MS Chomutov má tři typy procesů a to procesy hlavní, řídicí a vedlejší (viz Příloha 3).

2.5.1 Hlavní procesy

Tvoří hlavní linii v realizaci všech produktů v organizaci. Tyto procesy jsou z hlediska zpracování zakázek zásadní a mohou ovlivnit kvalitu výrobku (viz Příloha 3).

Hlavní procesy v organizaci MS Chomutov jsou:

- Procesy týkající se zákazníka a dodání produktu
- Plánování, vývoj a realizace produktu a procesu
- Výroba a poskytování služeb
- Skladování a expedice

2.5.2 Řídicí procesy

Jsou to procesy managementu jakosti, které zpracovávají politiku kvality a environmentu, lidské zdroje, veškeré požadavky na dokumentaci, monitorování a měření všech procesů za účelem jejich zlepšování (viz Příloha 3).

Mezi řídicí procesy organizace MS Chomutov řadí:

- Zaměření na zákazníka a jeho spokojenost
- Plánování QMS a controlling
- Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- Přezkoumání systému managementu
- Požadavky na dokumentaci
- Monitorování a měření produktu a procesu

- Interní audit
- Opatření k nápravě a preventivní opatření
- Zlepšování

2.5.3 Podpůrné procesy

Tyto procesy podporují veškerou činnost procesů hlavních (viz Příloha 3).

Mezi podpůrné procesy v organizaci řadíme tyto procesy:

- Pracovní prostředí
- Nakupování
- Preventivní a predikční údržba a servis
- Řízení monitorování a měřících zařízení
- Řízení neshodného produktu

2.6 Průběh zavádění systémové dokumentace managementu jakosti ve firmě Magna Seating Chomutov

Prvotním cílem nově založené firmy bylo získání systémového certifikátu jakosti dle normy QS 9000. Podle této normy se také začala vytvářet systémová dokumentace společnosti, ale po krátké době se společnost rozhodla pro mezinárodní normu managementu jakosti ISO/TS 16949, která se zdála být vhodnější jak pro společnost, tak i pro jejich budoucí zákazníky.

2.7 Stav systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu před přepracováním

V době zadání této práce byla systémová dokumentace managementu jakosti a environmentu (níže jen systémová dokumentace) ve fázi revize a to z důvodů výsledků z absolvovaných auditů v organizaci. Organizace MS Chomutov dostala několik doporučení od externích auditorů ohledně jejich řízení systémové dokumentace a její plnění dle normy. Na základě těchto doporučení se společnost rozhodla pro radikální přepracování systémové dokumentace.

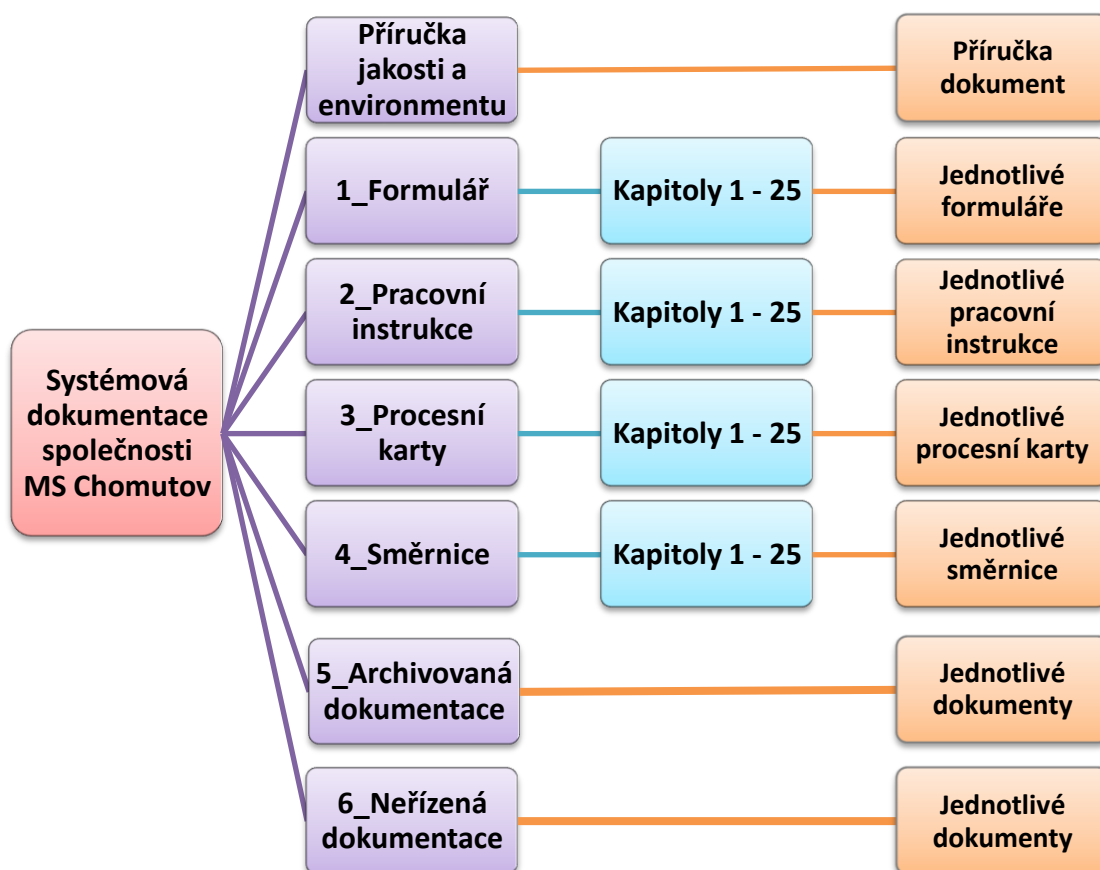
2.8 Etapy přepracování uspořádání systémové dokumentace ve firmě MS Chomutov

Každý systém managementu jakosti by měl v organizaci usnadňovat práci nikoliv komplikovat. Systém managementu jakosti by měl být ve firmě přístupný všem zaměstnancům, které ho potřebují používat. MS Chomutov uchovává svoji systémovou dokumentaci v elektronické formě, a proto by měla být pro zaměstnance snadno a přehledně umístěna a označena na firemním serveru (server MS Chomutov). Každý zaměstnanec by měl vědět, jak je systémová dokumentace organizace strukturovaná a měl by být schopen se v ní snadno a přehledně orientovat bez jakýchkoliv velkých komplikací.

2.8.1 První fáze uspořádání systémové dokumentace

Prvotní schéma systémové dokumentace managementu jakosti ve společnosti MS Chomutov byla vytvořena dle normy QS 9000. Každá kapitola v systémové dokumentaci příslušela kapitole v normě QS 9000, jak je znázorněno na obrázku 10, kde je systém managementu jakosti společnosti rozdělen na čtyři hlavní složky (Formuláře, Pracovní instrukce, Procesní karty, Směrnice), které jsou členěny na podkapitoly dle kapitol normy QS 9000. Dané složky nebyly řazeny podle důležitosti a významnosti, což je pro uživatele zásadní, ale byly seřazeny abecedně, a tudíž na prvním místě byly Formuláře, dále pak Pracovní instrukce, Procesní karty

a na posledním Směrnice. Každá z těchto složek měla další pod složky, které byly rozděleny dle kapitol v normě a každá tato pod-složka obsahovala dané dokumenty týkající se daného procesu a typu dokumentu. Dále se systémová dokumentace dělí na dokumentaci archivovanou a dokumentaci neřízenou. Na vrcholu je Příručka jakosti a environmentu.



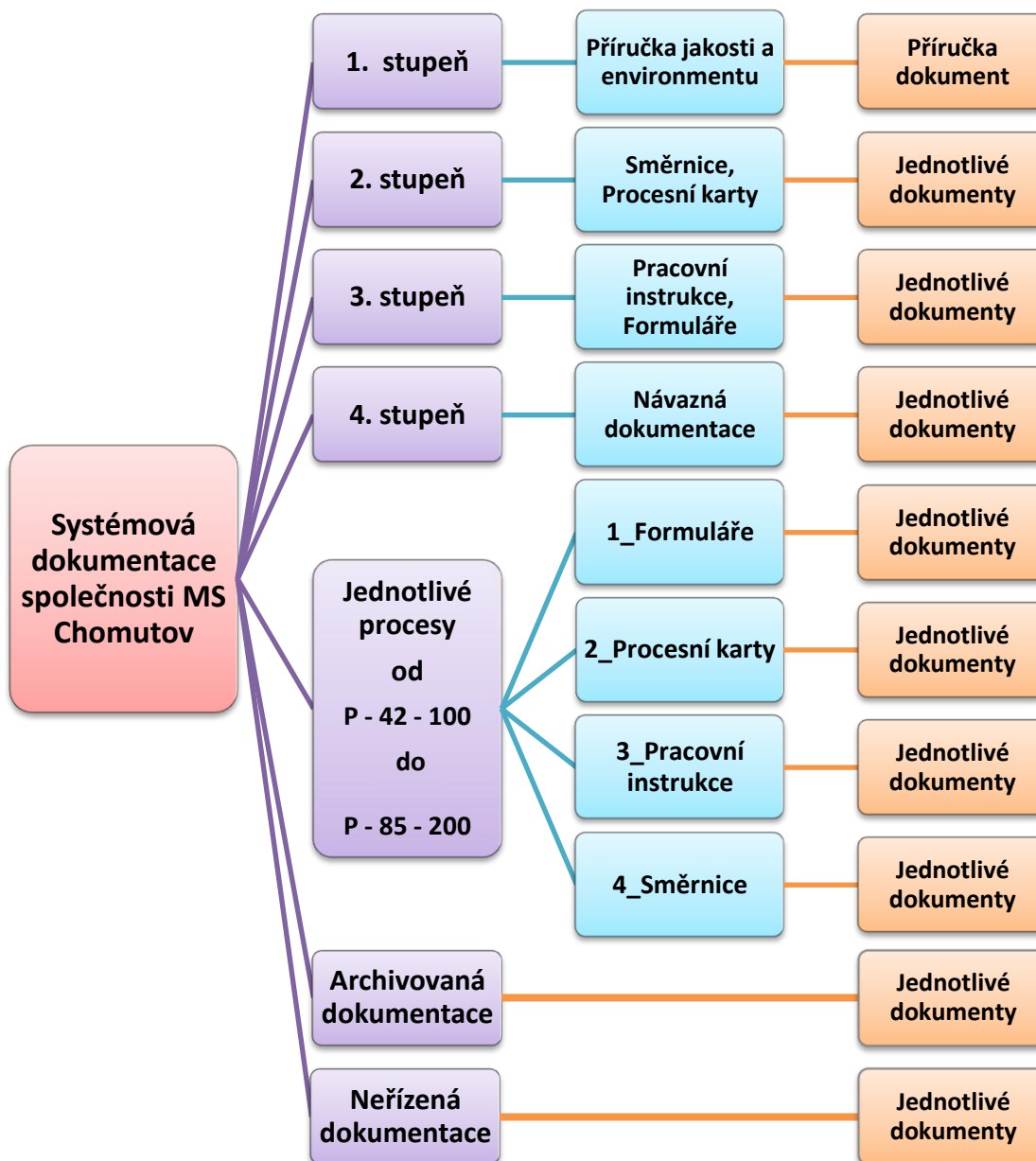
Obr. 10: První fáze uspořádání systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu firmy MS Chomutov

2.8.2 Druhá fáze uspořádání systémové dokumentace

Norma QS 9000 není aktuální, jak je uvedeno výše v kapitole 1.3.1 a dnes se už podle ní nedá certifikovat. Organizace MS Chomutov se tudíž nechala certifikovat podle mezinárodní normy ISO/TS 16 949 určené speciálně pro automobilový průmysl.

Pro lepší orientaci v systémové dokumentaci pro všechny zaměstnance firmy MS Chomutov byla struktura systémové dokumentace přepracována podle struktury

normy ISO/TS 16 949. Struktura systémové dokumentace byla rozdělena na čtyři hlavní stupně, které byly dále děleny dle druhu dokumentů. Pak ve stejné úrovni jako čtyři stupně byly jednotlivé procesy podle kapitol normy a dokumentace archivovaná a neřízená. Velkou nevýhodou bylo, že ve čtyřech stupních a v jednotlivých procesech byly vždy dva stejné dokumenty, což mělo za následek špatného řízení systémové dokumentace.



Obr. 11: Druhá fáze uspořádání systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu firmy MS Chomutov

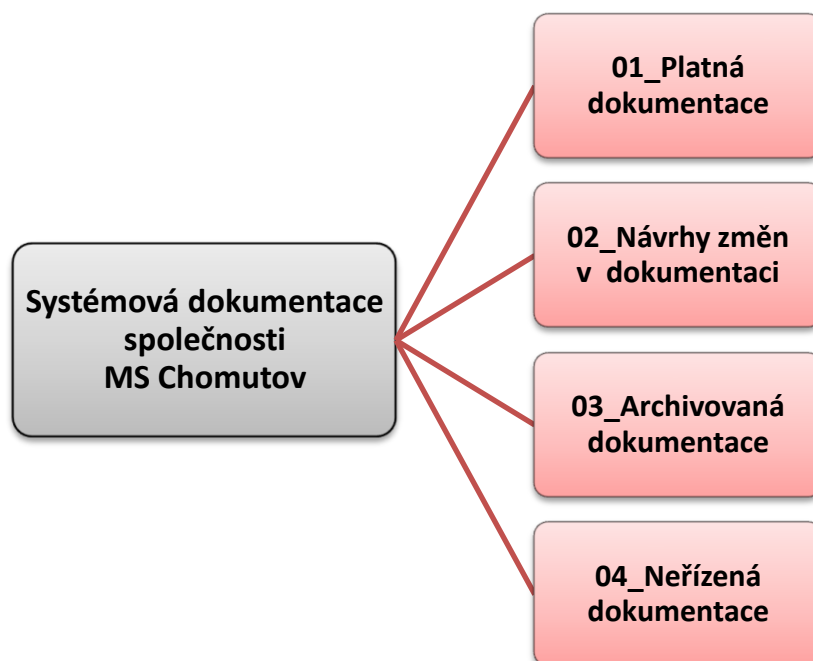
2.8.3 Třetí fáze uspořádání systémové dokumentace

Pro srozumitelné, jednoduché a přehledné užívání systémové dokumentace byly složky rozděleny na tyto složky - *Platná dokumentace*, *Návrhy změn v dokumentaci*, *Archivovaná dokumentace* a *Dokumentace neřízená* (viz Obrázek 12), kde platná dokumentace (viz Obrázek 13) byla dále uspořádána dle významnosti a to podle struktury systémové dokumentace (viz Obrázek 8). Na prvním místě byla zařazena složka s názvem Směrnice, dále pak Procesní karty, Pracovní instrukce a naposledy Formuláře. Dokument Příručka jakosti a environmentu byl zařazen jako vrcholný dokument,

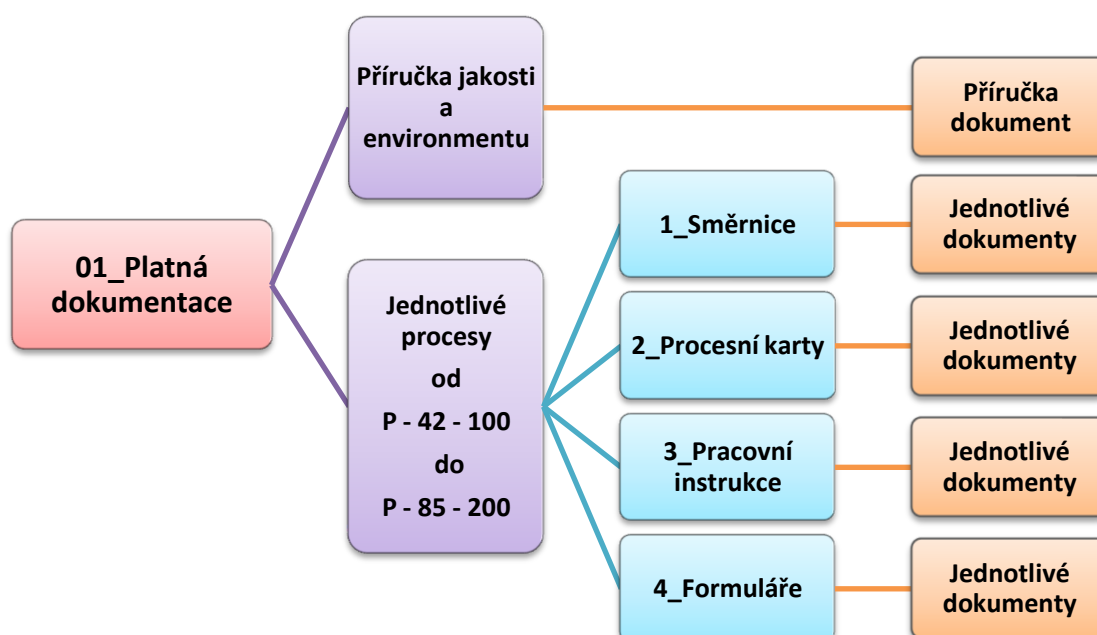
a proto je nadřazeným a vrcholným dokumentem i ve struktuře systémové dokumentaci. Složka - *Archivovaná dokumentace* je elektronická podoba veškeré vyřazené dokumentace.

Složka - *Návrhy změn v dokumentaci* slouží pro ukládání návrhů změn v dokumentaci připravených pro vydání do platné dokumentace, které může vytvořit jakýkoliv zaměstnanec společnosti MS Chomutov. Návrh nového dokumentu uloží zaměstnanec do dané složky a informuje správce dokumentace, který daný dokument přezkoumá, zda splňuje požadavky normy. Při kladném rozhodnutí připraví správce dokumentace daný dokument k podpisu a následně jej zařadí do platné dokumentace s informováním všech potřebných zaměstnanců. Pokud návrh nového dokumentu neodpovídá požadavkům normy, tak je vrácen zpracovateli k dopracování.

Účelem této složky je zabránit k množení totožné dokumentace přímo v platné dokumentaci a tím pádem zabránění riziku zaměnění platného dokumentu s návrhovým a tudíž ještě neplatným dokumentem.



Obr. 12: Třetí fáze uspořádání systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov



Obr. 13: Třetí fáze uspořádání systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu – Platná dokumentace společnosti MS Chomutov

2.9 Jednotlivé procesy (kapitoly) v systémové dokumentaci

01_ Příručka kvality a environmentu

P-42-100	Požadavky na dokumentaci
P-52-100	Zaměření na zákazníka
P-54-100	Strategické plánování QMS a Controlling
P-55-100	Odpovědnost pravomoc komunikace
P-56-100	Přezkoumání systému managementu
P-62-100	Lidské zdroje školení a výcvik
P-63-100	Infrastruktura
P-63-200	EMS
P-64-100	Pracovní prostředí
P-71-73-100	Plánování realizace produktu a vývoj produktu
P-72-100	Procesy týkající se zákazníka dodání produktu
P-74-100	Nakupování
P-74-300	Ověřování nakupovaného výrobku
P-75-100	Výroba a poskytování služeb
P-75-200	Skladování a expedice
P-75-300	Preventivní a predikční údržba servis
P-76-100	Řízení monitorovacích a měřicích zařízení
P-82-100	Monitorování a měření
P-82-200	Interní audit
P-83-100	Řízení neshodného produktu
P-85-100	Opatření k nápravě a preventivní opatření
P-85-200	Zlepšování

Každý proces (kapitola) má vlastní značení a to dle kapitol mezinárodní normy ISO/TS 16 949. Značení je pro všechny zaměstnance jednoduché a přehledné. Procesy odpovídají kapitolám v dokumentu - Příručka managementu jakosti a environmentu.

Značení jednotlivých procesů v systémové dokumentaci:

P-xx-100

Kde písmeno **P** značí Proces, značení **xx** označuje kapitolu z normy ISO/TS 16 949 a zároveň z příručky a číslice **100** je určení procesu dle normy ISO/TS 16 949 (číslice **200** a **300** určuje proces dle normy ISO/TS 16 949)

2.10 Přepřacování a analýza systémové dokumentace

Fáze přepřacování:

1. Prostudování mezinárodních norem ISO/TS 16 949:2009 a ISO 14 001:2004
2. Prostudování dokumentů v systémové dokumentaci
3. Porovnání systémové dokumentace s požadavky daných norem
4. Analýza zjištění stavu
5. Návrhy na doplnění v souladu s požadavky norem
6. Analýza stavu po zapracování předchozích návrhů

Po prostudování potřebných norem a dokumentů byl v první fázi přepřacování vyhodnocen stávající stav systémové dokumentace. Systémové dokumentace byla porovnána s požadavky daných norem a výsledky byly vyhodnoceny do sloupcových grafů (viz Graf 1,2). Dále byly přezkoumány a vyhodnoceny všechny dokumenty v systémové dokumentaci, které byly rozděleny do pěti hlavních kapitol (viz Příloha 1, Graf 3, 4, 5, 6, 7). Ve druhé fázi přepřacování byly doporučeny návrhy na doplnění v souladu s požadovanými normami, které vycházely z vyhodnocení první fáze přepřacování. Na závěr byl vyhodnocen stávající stav po zavedení jednotlivých návrhů na doplnění. Stav systémové dokumentace po přepřacování byl vyhodnocen a zaznamenán do grafů (viz Graf 9) a jednotlivé dokumenty byly opět přezkoumány. Výsledky byly vyhodnoceny do tabulek (viz Příloha 2) a grafů (viz Graf 11, 12, 13, 14, 15).

Vyhodnocení stavu systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu před přepřacováním a zároveň přezkoumání a porovnání systémové dokumentace s požadavky z norem, bylo realizováno podle kapitol z normy

ISO/TS 16 949:2009 pro jakost a podle kapitol z normy ISO řady 14001:2004 pro environment.

Současně pro porovnávání a hodnocení systémové dokumentace s požadavky dané normy se postupovalo dle hierarchie organizační struktury systémové dokumentace, podle tak zvané „pyramidy“ a to konkrétně pro první úroveň – Příručka managementu jakosti a environmentu a druhou úroveň – Směrnice a Procesní karty (viz Obrázek 8).

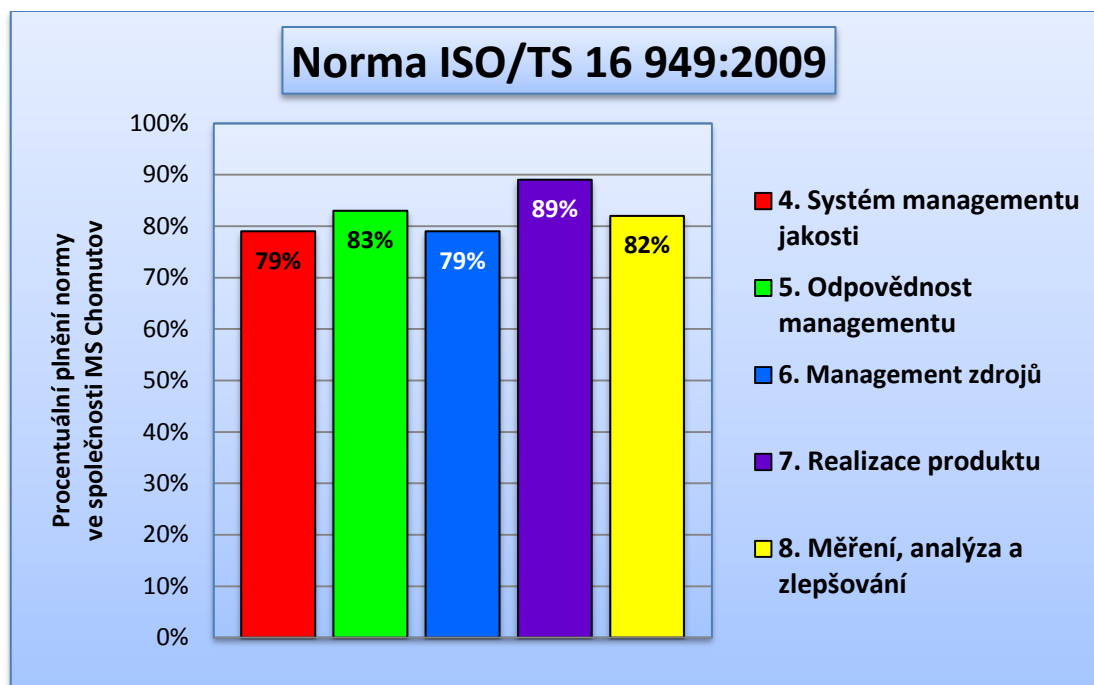
2.10.1 Vyhodnocení stavu systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu před přepracováním

Stav systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu (níže jen systémová dokumentace) se hodnotil v souladu s požadavky daných norem. Pro vyhodnocení stavu systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu s danými požadavky norem byly porovnávány všechny dostupné dokumenty zařazené v systémové dokumentaci společnosti. Mezi tyto dokumenty byly brány i ty dokumenty, které nebyly v seznamu platné dokumentace, ale v jednotlivých procesech (kapitolách) systémové dokumentace byly začleněny a tudíž byly dostupné pro všechny zaměstnance ve firmě.(viz graf 1). V době zadání této diplomové práce systémová dokumentace splňovala požadavky normy ISO/TS 16 949:2009 na 82% (viz Graf 1) a požadavky normy ISO 14 001:2004 na 62% (viz Graf 2). Pokud by se braly v úvahu pouze dokumenty, které jsou zařazený v seznamu platné dokumentace, tak by byly požadavky norem splňovány jen z velmi malé části (viz Graf 3).

2.10.1.1 Norma ISO/TS 16 949:2009

Norma ISO/TS 16 949:2009 je s ohledem na dobu používání a plnění ve společnosti poměrně dobře zavedena. Analýza stavu systémové dokumentace byla porovnána s požadavky dané normy. Jednotlivé body normy byly přezkoumány a vyhodnoceny ze všech dostupných dokumentů v systémové dokumentaci. Mezi přezkoumávané dokumenty byly brány všechny dokumenty, které byly zařazený v jednotlivých procesech (kapitolách) systémové dokumentace bez ohledu na jejich zařazení v platné dokumentaci.

Analýza stavu systémové dokumentace byla rozdělena do pěti hlavních kapitol podle kapitol normy. Vyhodnocení stavu systémové dokumentace v jednotlivých kapitolách je znázorněné v grafu 1.



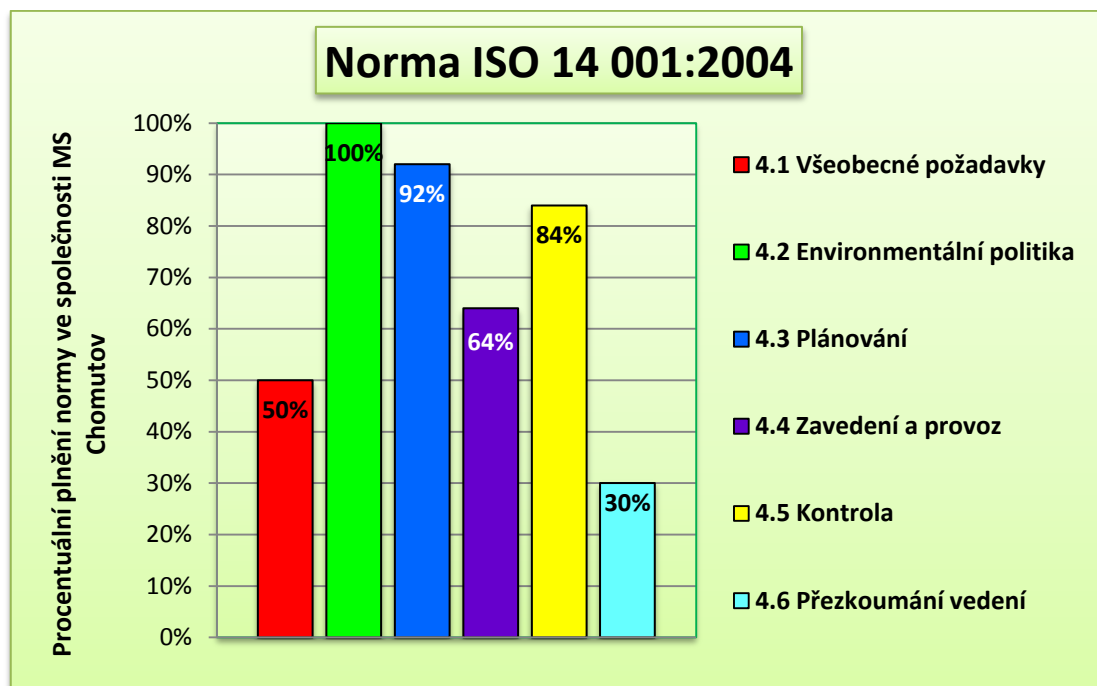
Graf 1: Stav plnění normy ISO/TS 16 949:2009 ve firmě před přepracováním systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu

2.10.1.2 Norma ISO 14 001:2004

Norma ISO 14 001 zahrnuje čtyři hlavní kapitoly, první kapitola – *Předmět normy*, druhá kapitola - *Normativní odkazy*, třetí kapitola – *Termíny a definice* a kapitola čtvrtá – *Požadavky na systém environmentálního managementu*. Kde kapitoly první, druhá a třetí mohou být považovány za kapitoly úvodní. V poslední čtvrté kapitole jsou zařazeny všechny požadavky této normy.

Stav systému environmentálního managementu – EMS byl hodnocen podle normy ISO 14 001:2004, kde byly jednotlivé požadavky normy vyhledány, zkontrolovány a zhodnoceny ze všech aktuálních a dostupných dokumentů v systémové dokumentaci. Analýza stavu systémové dokumentace byla rozdělena do šesti hlavních kapitol z normy a tyto jednotlivé kapitoly se vyhodnotily (viz Graf 2). Norma je ve společnosti plněna na 62% (viz Graf 2).

Organizace MS Chomutov má zavedený systém životního prostředí – EMS. Tento systém ale není dostatečně řízen a nesplňuje veškeré požadavky normy ISO 14 001. V prvotní řadě se bude muset začlenit do Příručky managementu kvality a environmentu společnosti MS Chomutov, kde je jen z malé části obsažen a splňován, a dále bude potřeba systém doplnit a začlenit do systémové dokumentace společnosti MS Chomutov dle veškerých požadavků normy ISO 14 001.



Graf 2: Stav plnění normy ISO 14 001:2004 před přepracováním systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu

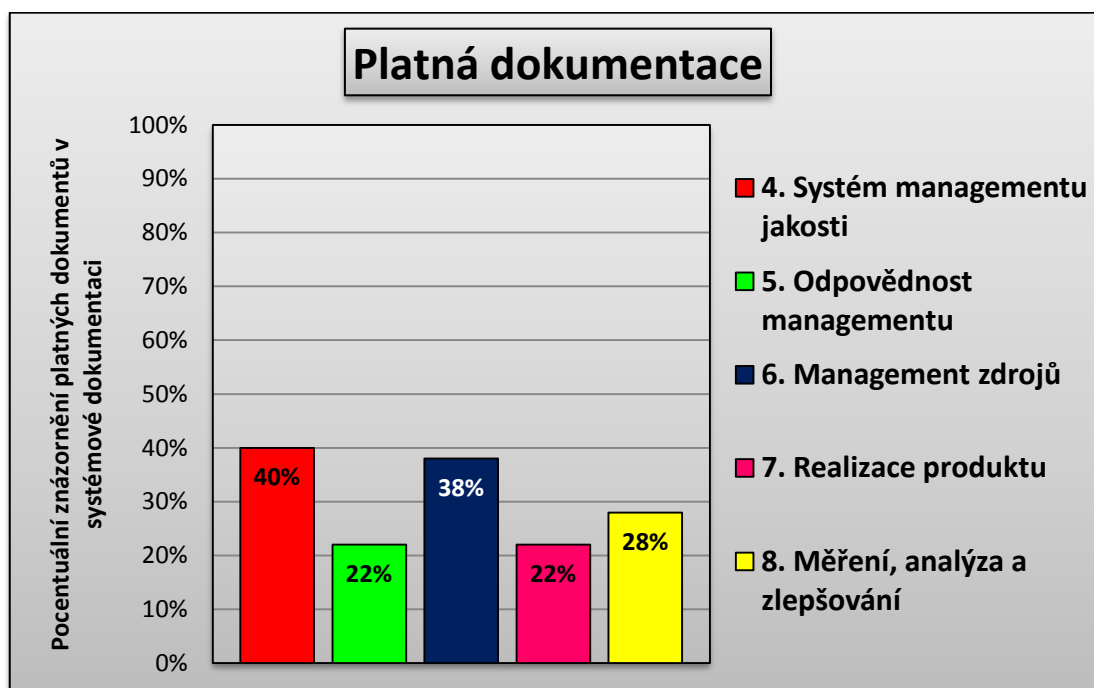
2.10.2 Stav dokumentů v systémové dokumentaci před přepracováním

2.10.2.1 Stav platných dokumentů v systémové dokumentaci

Každý dokument zařazený v systémové dokumentaci ve složce – *Platná dokumentace* musí být platným, řízeným a aktuálním dokumentem. Mezi platné dokumenty patří jen ty dokumenty, které byly ověřeny, schváleny a uvolněny vedením společnosti a zařazeny do seznamu platné dokumentace. Všechny dokumenty typu Směrnice a Procesní karty v systémové dokumentaci byly zkontrolovány, zda jsou dokumenty platné a jsou zařazeny v seznamu platné dokumentace. Seznam platné dokumentace je soupis všech platných, aktuálních dokumentů v systémové

dokumentaci, který je pravidelně aktualizován dle změny v platné dokumentaci. Seznam platné dokumentace je zařazen ve čtvrté kapitole - *Požadavky dokumentace* v systémové dokumentaci společnosti.

Procentuální zastoupení platných dokumentů ze všech dostupných v příslušných kapitolách systémové dokumentace je znázorněno v grafu 3. V celé systémové dokumentaci je pouze 30% platných dokumentů (směrnice, procesní karty).



Graf 3: Procentuální zastoupení platné dokumentace z dostupných dokumentů

2.10.2.2 Stav všech dokumentů v systémové dokumentaci

Dokumenty typu Směrnice a Procesní karty (níže jen dokumenty) v systémové dokumentaci společnosti jsou ve fázi přepracování a většina těchto dokumentů nesplňuje požadavky normy, nepatří mezi platnou dokumentaci, jsou kopiemi jiných dokumentů, mají staré, špatné očíslování či nepatří do daného procesu (kapitoly). Pro správné a snadné vyhledávání a řízení v systémové dokumentaci je zapotřebí všechny dokumenty neodpovídající požadavkům normy přepracovat.

Jednotlivé dokumenty byly podrobně s vlastníky dokumentů přezkoumány, vyhodnoceny a v návaznosti na výsledky budou potřebné dokumenty přepracovávány v souladu s požadavky. Systémová dokumentace společnosti MS Chomutov je strukturována do kapitol odpovídajících kapitolám v normě. Pro vyhodnocení dokumentů byla systémová dokumentace rozdělena na pět hlavních kapitol. Dokumenty

v každé kapitole jsou vyhodnoceny v příložených tabulkách (viz Příloha 1) a v grafech (viz Graf 3, 4, 5, 6, 7).

Dokumenty byly vyhodnocovány dle kapitol v systémové dokumentaci a jejich stávající stav byl zaznamenán do podrobných tabulek (viz Příloha 1), které znázorňují stav jednotlivých dokumentů před přepracováním systémové dokumentace. Dále byly vytvořeny grafy pro každou hlavní kapitolu, ve kterých je procentuální znázornění stavu dokumentů před samotným přepracováním.

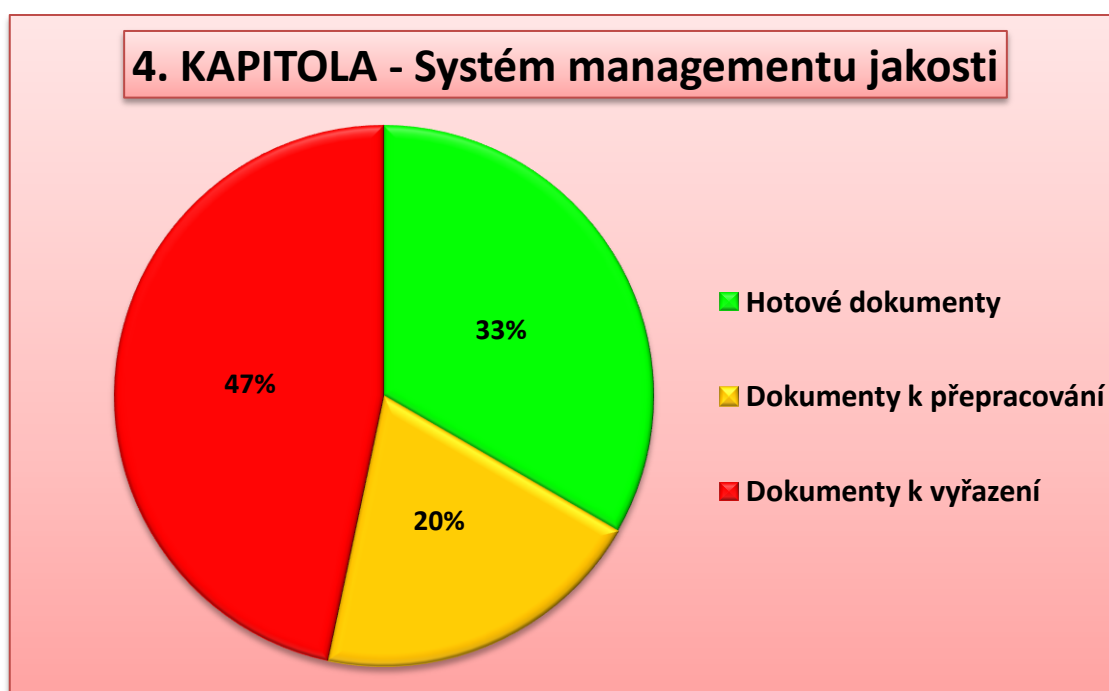
V tabulkách a následně v grafech byly rozděleny aktuální stavy dokumentů na dokumenty zcela hotové, dokumenty k přepracování a dokumenty k vyřazení. Mezi hotové dokumenty byly brány takové dokumenty, které byly vypracovány, zařazeny a řízeny dle požadavků normy.

Dokumenty k přepracování byly vyhodnoceny takové dokumenty, které z části neodpovídaly požadavkům normy, byly buď obsahově nesprávné, nedodělané, špatně očíslované či nebyly zařazeny mezi platné dokumenty.

Dokumenty k vyřazení byly zhodnoceny takové dokumenty, které zcela neodpovídají požadavkům normy, buď byly kopiemi jiných dokumentů a tudíž neplatnými dokumenty, obsah dokumentů byl zcela prázdný, neodpovídalo pojmenování a označení dokumentu či nebyl schválen vedením a tudíž v systémové dokumentaci nemůže být zařazen v platné dokumentaci. Takový dokument musí být přesunut do složky - *Návrhy změn v dokumentaci* pro přezkoumání a upravení dle požadavků normy a dále k případnému zařazení mezi platnou dokumentaci nebo k samotnému vyřazení ze systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu.

2.10.2.3 4. Kapitola – Systém managementu jakosti

Čtvrtá kapitola systémové dokumentace zahrnuje kapitolu: *P-42-100 Požadavky na dokumentaci*. Ve 4. kapitole je 33% dokumentů (směrnice, procesní karty) z kapitoly zařazeno do stavu hotové dokumenty, 20% dokumentů je ve fázi revize a přepracování a to dle požadavků normy a 47% z hodnotících dokumentů jsou zcela nevyhovující a z dané kapitoly a zároveň ze složky - *Platná dokumentace* musí být vyřazeny a buď zcela odstraněny ze systémové dokumentace nebo přeřazeny do složky - *Návrhy změn v dokumentaci* a následně přezkoumány (viz Graf 4). Vyhodnocovaly se všechny dostupné dokumenty typu směrnice a procesní karty v systémové dokumentaci, které byly zařazeny ve všech procesech (kapitolách) spadající pod čtvrtou kapitolu. Mezi všemi dostupnými dokumenty z této kapitoly bylo pouze 40% dokumentů platných a zařazených do seznamu platné dokumentace.



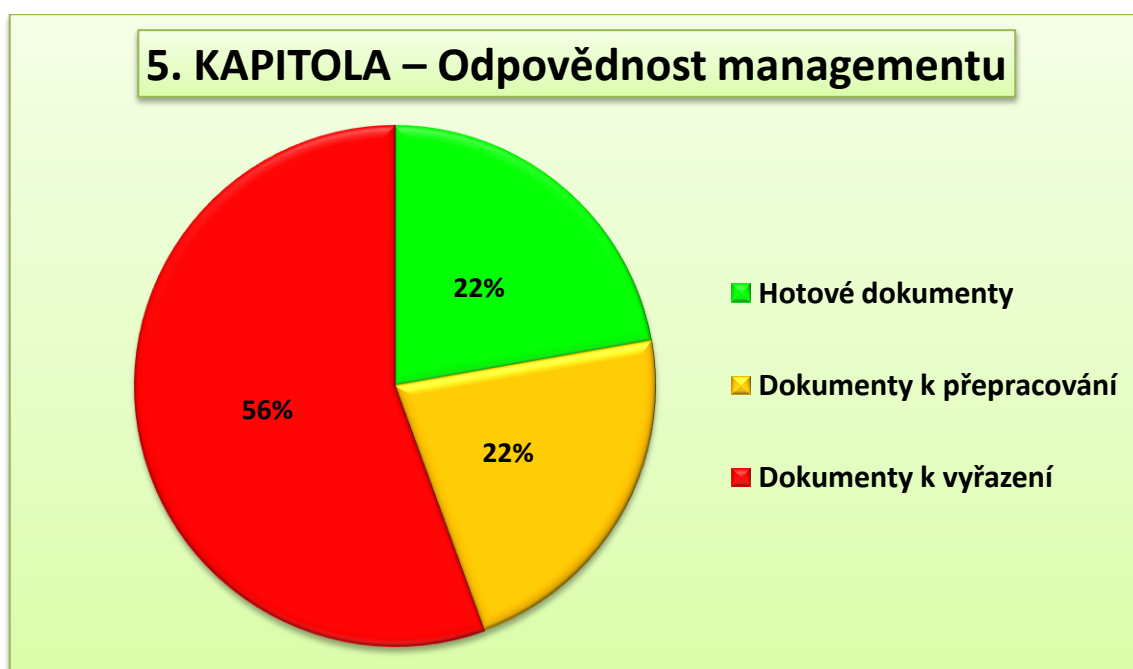
Graf 4: Stav dokumentů před přepracováním - 4. Kapitola systémové dokumentace

2.10.2.4 5. kapitola – Odpovědnost managementu

Pátá kapitola systémové dokumentace zahrnuje tyto kapitoly:

P-52-100	Zaměření na zákazníka
P-54-100	Strategické plánování QMS a Controlling
P-55-100	Odpovědnost pravomoc komunikace
P-56-100	Přezkoumání systému managementu

Mezi hotové dokumenty z této kapitoly bylo vyhodnoceno 22% dokumentů, které zcela odpovídaly požadavkům normy. Stejné procento dokumentů bylo zpracováno jako dokumenty k přepracování a zbylých 56% dokumentů bylo vyhodnoceno jako dokumenty k vyřazení (viz Graf 5). Mezi všemi dostupnými dokumenty (směrnice, procesní karty) bylo pouze 22% dokumentů platných a zařazených v seznamu platné dokumentace.



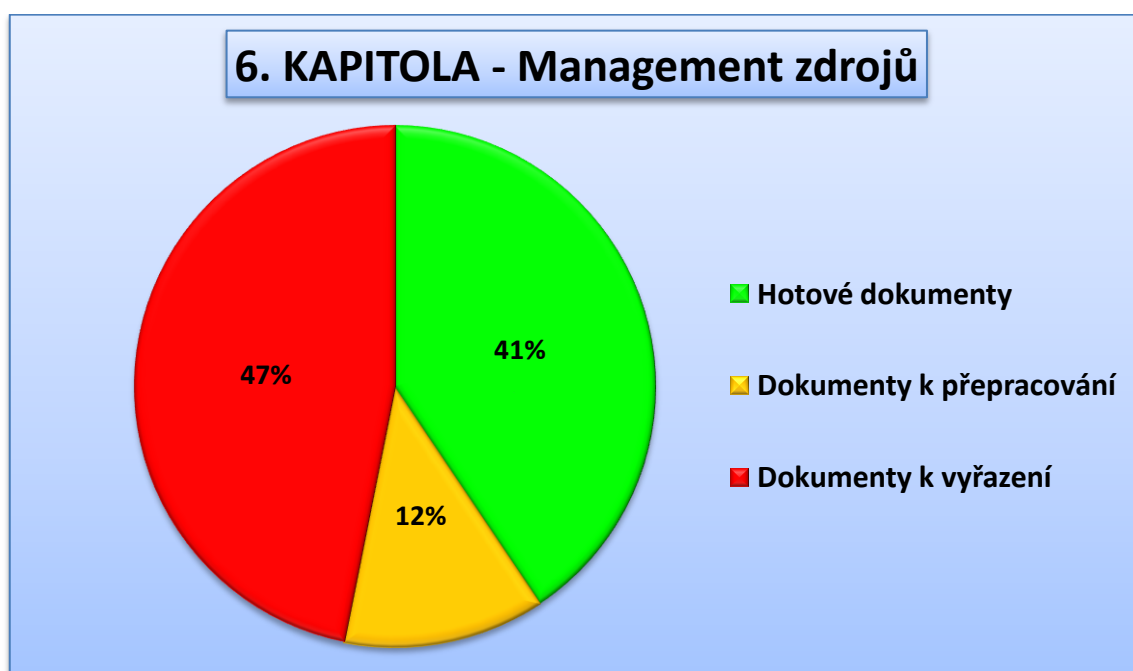
Graf 5: Stav dokumentů před přepracováním - 5. Kapitola – Odpovědnost managementu

2.10.2.5 6. kapitola – Management zdrojů

Do šesté kapitoly systémové dokumentace patří kapitoly:

P-62-100	Lidské zdroje školení a výcvik
P-63-100	Infrastruktura
P-63-200	EMS
P-64-100	Pracovní prostředí

Dokumenty ze šesté kapitoly byly vyhodnoceny následovně: 41% dokumentů odpovídaly požadavkům normy a obsahovaly vše potřebné, 12% z dokumentů byly vyhodnoceny k přepracování a 47% z hodnotících dokumentů byly posouzeny k vyřazení. Dokumenty k vyřazení nesplňovaly zcela požadavky normy, naprosto neodpovídaly danému procesu (kapitole), byly pro jakýkoliv proces nevhodné či byly kopiemi jiných dokumentů (viz Graf 6). V seznamu platné dokumentace bylo ze všech dostupných dokumentů z kapitol (procesů) spadající pod šestou kapitolu pouze 38% platné dokumentace.



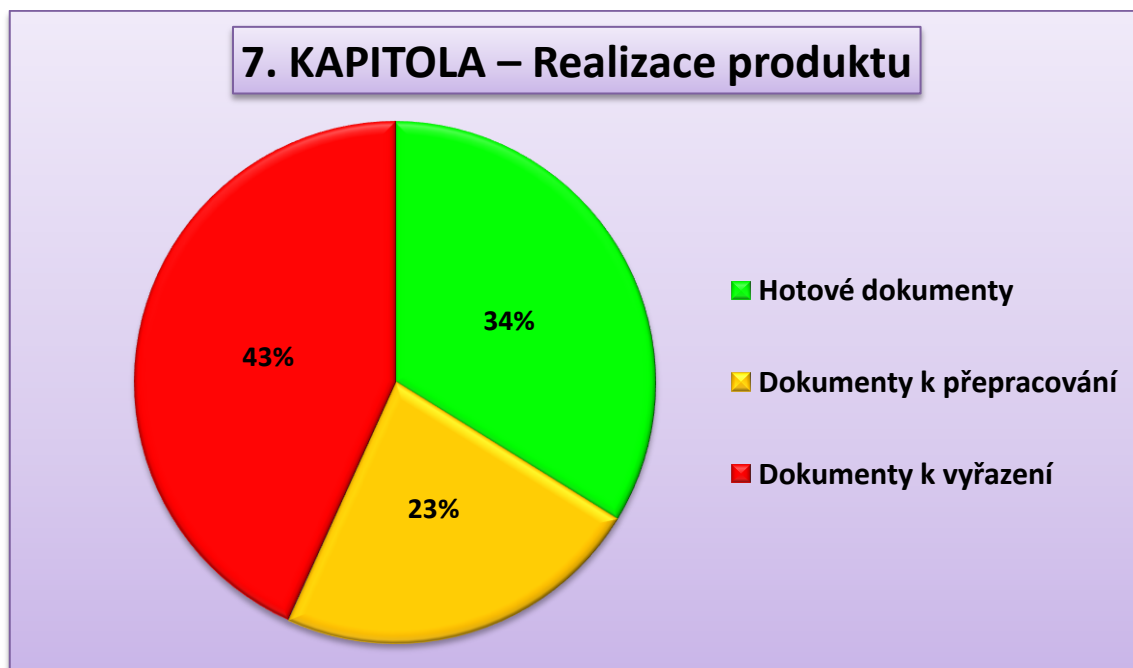
Graf 6: Stav dokumentů před přepracováním - 6. Kapitola systémové dokumentace

2.10.2.6 7. kapitola – Realizace produktu

Do této kapitoly patří kapitoly následující:

P-71-73-100	Plánování realizace produktu a vývoj produktu
P-72-100	Procesy týkající se zákazníka dodání produktu
P-74-100	Nakupování
P-74-300	Ověřování nakupovaného výrobku
P-75-100	Výroba a poskytování služeb
P-75-200	Skladování a expedice
P-75-300	Preventivní a predikční údržba servis
P-76-100	Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Mezi hotové dokumenty se řadí 34% zkoumaných dokumentů, které zcela odpovídaly požadavkům z normy. Ze zkoumaných dokumentů bylo 23% vyhodnoceno jako dokumenty k přepracování a 43% dokumentů byly vyhodnoceny jako dokumenty k vyřazení (viz Graf 7). V sedmé kapitole bylo ze všech dokumentů k dispozici pouze 22% platných dokumentů, které byly v seznamu platné dokumentace.

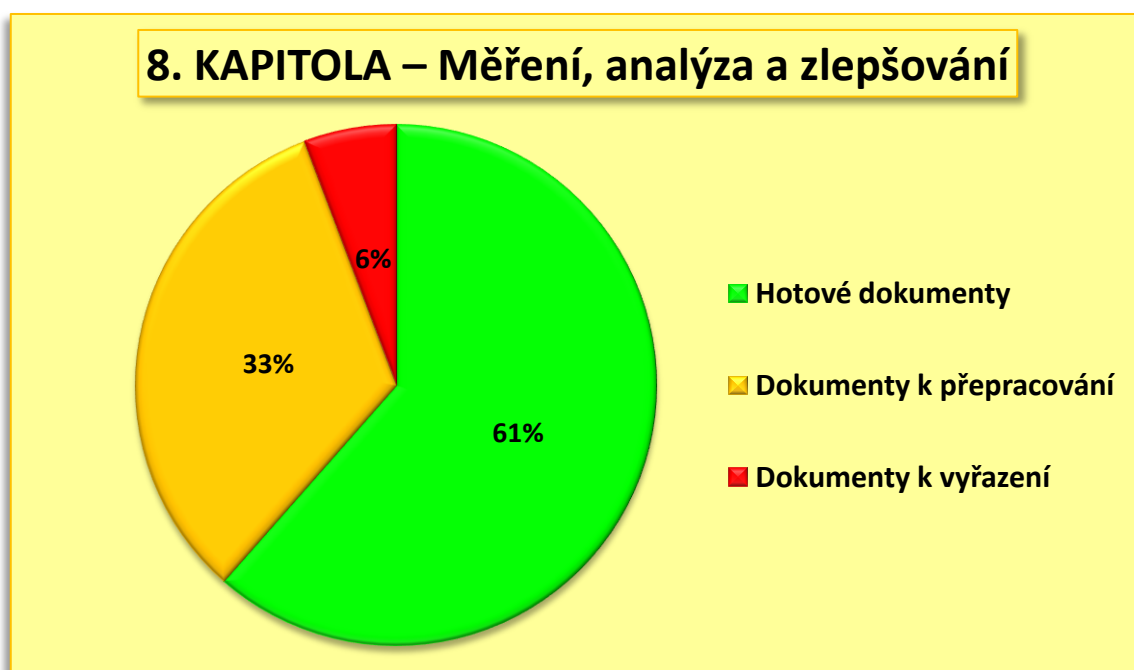


Graf 7: Stav dokumentů před přepracováním - 7. Kapitola – Realizace produktu

2.10.2.7 8. kapitola – Měření, analýza a zlepšování

P-82-100	Monitorování a měření
P-82-200	Interní audit
P-83-100	Řízení neshodného produktu
P-85-100	Opatření k nápravě a preventivní opatření
P-85-200	Zlepšování

Více jak polovina zkoumaných dokumentů (61%) z této kapitoly byly v souladu s požadavky normy. Dokumentů k přepracování bylo 33% ze všech zkoumaných dokumentů a zbylých 6% dokumentů byly vyhodnoceny k vyřazení (viz Graf 8). Mezi dostupnými dokumenty ze všech procesů (kapitol) spadající pod osmou kapitolu bylo pouze 28% platných dokumentů.



Graf 8: Stav dokumentů před přepracováním - 8. Kapitola – Měření, analýza a zlepšování

2.11 Příručka managementu jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov

Příručka managementu jakosti a environmentu (níže jen Příručka) je jeden z nejdůležitějších dokumentů v organizaci. Příručka je zásadním dokumentem každé organizace a v organizační struktuře systému managementu jakosti společnosti MS Chomutov zastupuje vrcholnou, první úroveň (viz Obrázek 8).

Obsah příručky jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov je členěn do osmi hlavních kapitol. Každá z osmi kapitol je uspořádána a pojmenována podle kapitol v normě ISO/TS 16 949.

Příručka obsahuje Politiku společnosti, Historii společnosti, dále pak jsou v příručce také zařazeny Cíle jakosti a environmentu na aktuální rok, Odpovědnosti v rámci procesů a jejich vlastníci, Organizační struktura firmy, Procesní model společnosti MS Chomutov a Mapa procesů. Dále je v Příručce začleněna environmentální politika, a společně s politikou jakosti zcela odpovídá rozsahu činností, výrobků a služeb organizace.

Příručka je vytvořena tak, aby byla pro všechny zaměstnance a zákazníky přehledná, výstižná a konkrétní týkající se činnosti společnosti MS Chomutov.

Každá kapitola v příručce by měla obsahovat odkazy na dokumenty související a týkající se dané kapitoly a daného procesu. Dokumenty na nichž by mělo být odkazováno v příručce by měly být ze druhé a třetí úrovně ze struktury managementu jakosti a environmentu (viz Obrázek 8) a to dokumenty typu Směrnice a Procesní karty. Tyto dokumenty by měly zahrnovat další odkazy na potřebné dokumenty (Směrnice, Procesní karty, Pracovní instrukce a Formuláře) týkající se daného procesu.

Ukázka zavedeného označení složek procesů v systému systémová dokumentace společnosti MS Chomutov:

P-42-100

Kde písmeno **P** značí Proces, číslice **42** uvádí kapitolu z příručky a zároveň z normy ISO/TS 16 949, v tomto případě kapitola 4.2 – *Požadavky na dokumentaci*, číslice **100** je určení procesu dle normy ISO/TS 16 949.

Dokument Příručka managementu kvality a environmentu firmy MS Chomutov sice má v obsahu kapitolu EMS – Životní prostředí zařazenou, ale v samotném textu Příručky tato kapitola zcela chybí. A proto byla do Příručky začleněna a to dle požadavků normy ISO 14 001. O změnách v dokumentu Příručka byly obeznámeny všichni zaměstnanci společnosti.

Příručka před přepracováním zahrnovala ze systému environmentálního managementu pouze environmentální politiku a cíle životního prostředí, které byly zdokumentovány, řízeny a obsahovaly vše dle požadavků normy. Do textu byly zahrnuty odkazy na všechny dokumenty, týkající se dané kapitoly a procesu.

2.12 Návrhy na doplnění dle požadavků normy ISO/TS16 949:2009 do systémové dokumentace

Po nastudování všech požadavků normy a několika konzultací s manažerem kvality společnosti, byla systémová dokumentace porovnána a vyhodnocena podle jednotlivých požadavků normy. V následujících pěti podkapitolách jsou shrnuty požadavky, které systémová dokumentace společnosti dle normy ISO/TS 16 949:2009 nesplňuje.

2.12.1 ISO/TS 16 949 kapitola 4: Systém managementu jakosti

Organizace MS Chomutov musí zaznamenat kritéria a jejich cílové hodnoty, způsoby, četnost měření a vyhodnocování, metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení všech procesů potřebných pro systém managementu jakosti.

Dokument by měl být v typu směrnice či procesní karty a měl by být zařazen dle druhu dokumentu do dané složky podle kapitoly v systémové dokumentaci MS Chomutov.

Mnoho dokumentů v systémové dokumentaci je označeno podle nesprávného značení, a proto se musí přepracovat veškeré značení všech potřebných dokumentů. Ve všech dokumentech se musí opravit všechny odkazy na další špatně označené, související dokumenty.

V době zadání této diplomové práce společnost MS Chomutov používala dva druhy značení dokumentů. Po konzultaci se všechny dokumenty přeznačily na jednotný druh značení a to na konkrétní typ označení 'B', který je uvedený níže v tabulce 3.

Při novém označování (přečíslování) dokumentů se špatným a neplatným označením postupovalo následovně:

- vytvořila se takzvaná „Převodní tabulka“, která obsahovala název kapitoly, staré označení, nové označení, název daného dokumentu a typ dokumentu. Tato tabulka byla vytvořena zvlášť pro dokumenty Směrnice, Procesní karty, Pracovní instrukce a Formuláře. Níže je příkladné znázornění vytvořené „Převodní tabulky“ pro dokumenty typu Směrnice.

Převodní tabulka – SMĚRNICE			
Kapitola	Staré značení	Nové značení	Název dokumentu
P-42-100 Požadavky na dokumentaci	Q-SM-05.1	P-42-100-S01	Řízení dokumentace

Tab. 2: Znázornění „převodní tabulky“ pro nové označení dokumentů – Směrnice v systémové dokumentaci

- podle převodních tabulek se každému špatně označenému dokumentu přiřadilo nové, platné označení,
- dokumenty se správným značením byly zařazeny do platné dokumentace nebo do složky – *Návrhy změn v dokumentaci*.

Typy označení jednotlivých dokumentů používaných v systémové dokumentaci společnosti MS Chomutov :

Druh dokumentu	Typ označení 'A'	Typ označení 'B'
Směrnice	Z-SM-xx.yy	P-xx-yyy-Szz
Procesní karta	Z-PK-xx.yy	P-xx-yyy-PKzz
Pracovní instrukce	Z-PI-xx.yy	P-xx-yyy-PIzz
Formuláře	Z-FO-xx.yy	P-xx-yyy-Fzz

Tab. 3: Typy označení v systémové dokumentaci společnosti MS Chomutov s.r.o.

Legenda pro typ označení 'A'

- Z označení oddělení, které dokumet vytvořilo
- SM označení pro dokument Směrnice
- PK označení pro dokument Procesní karta
- PI označení pro dokument Pracovní instrukce
- FO označení pro dokumet Formulář
- xx dvoumístné označení prvku dle kapitol Příručky
- yy dvoumístné pořadové číslo daného dokumentu pro daný prvek

Legenda pro typ označení 'B'

- P označení pro slovo Proces
- xx číslo procesu, do kterého daný dokument patří, dle normy ISO/TS 16 949
- yyy označení dle normy ISO/TS 16 949
- S rozlišující označení pro dokument Směrnice od ostatních dokumentů
- PK rozlišující označení pro dokument Procesní karta od ostatních dokumentů
- PI rozlišující označení pro dokument Pracovní instrikce od ostatních dokumentů
- F rozlišující označení pro dokument Formulář od ostatních dokumentů
- zz dvoumístné pořadové číslo daného dokumentu

V platné dokumentaci byly dokumenty, které měly jiný název než je v samotném obsahu daného dokumentu, a proto se všechny tyto dokumenty nově pojmenovaly dle nového značení. Název každého souboru v elektronické podobě musí být shodný s názvem a obsahem daného, samotného dokumentu.

Každý dokument je originál, a proto není možné, aby byl zahrnut totožný dokument v několika kapitolách. Jednotlivý dokument musí být v platné dokumentaci pouze jednou. Dokumenty, které byly v systémové dokumentaci zařazeny do několika procesů, byly z procesů, kam nenáležely vymazány a nahrazeny správnými dokumenty.

V systémové dokumentaci společnosti MS Chomutov jsou v jednotlivých kapitolách (procesech) zahrnuty totožné dokumenty se stejným názvem a stejným obsahem a pouze s jinou koncovkou. Každý další, stejný dokument byl brán jako návrh a tudíž byl z dané kapitole přesunut do složky – *Návrhy změn v dokumentaci*, která je určená pro navrhované změny jakéhokoliv druhu dokumentu.

2.12.2 ISO/TS 16 949 kapitola 5: Odpovědnost managementu

Tato kapitola je v dokumentaci systému managementu jakosti takřka z celé části splňována a udržována dle požadavků normy.

Cíle jakosti organizace jsou uvedeny v Příručce managementu jakosti a environmentu a dle normy je nutno, aby způsoby jejich hodnocení byly zodpovědnou osobou doplněny. Tyto způsoby hodnocení musí být zahrnuty do podnikatelského plánu a musí být používány pro rozvoj politiky jakosti ve společnosti. Viz kapitola 2.16.1.

Vrcholové vedení společnosti musí určit a jmenovat odpovědnou osobu, tzv. představitele zákazníka k zaručení splnění všech požadavků daných zákazníkem. Tyto požadavky mohou být zahrnující výběr zvláštních znaků, stanovení cílů kvality a příslušného školení, veškeré opatření k nápravě a preventivního opatření a v neposlední řadě návrh a vývoj produktu.

Dále musí vrcholové vedení organizace zavést a dokumentovat vstup přezkoumání systému managementu jakosti, který musí zahrnovat analýzu skutečných a možných poruch produktu ve fázi užití a jejich vlivu na kvalitu, bezpečnost nebo environmentu.

2.12.3 ISO/TS 16 949 kapitola 6: Management zdrojů

Každá pracovní pozice, která vyžaduje odbornou způsobilost pro zaměstnance provádějící druh práce ovlivňující jakost produktu, musí být zaznamenána a udržována v systémové dokumentaci či na každém potřebném pracovišti a organizace musí poskytovat nebo provádět výcvik či zaškolení pro splnění těchto potřeb. Dále organizace musí vytvořit a udržovat dokumentovaný postup pro identifikování potřeb školení či výcviku a k dosahování odborné způsobilosti zaměstnanců. Dle požadavků zákazníka musí být zaměstnanci provádějící specifické přidělené úkoly zaškolení a kvalifikovaní. Veškeré záznamy o zaškolení a proškolení musí být zdokumentovány a udržovány.

2.12.4 ISO/TS 16 949 kapitola 7: Realizace produktu

Kapitola realizace produktu je velice rozsáhlou kapitolou, která je v organizaci z větší části plněna dle požadavků normy. Dle normy musí organizace zaznamenat a udržovat seznam zvláštních znaků. Tento seznam musí být součástí všech potřebných dokumentů. Seznam zvláštních znaků se musí aktuálně doplňovat dle požadavků zákazníka.

2.12.5 ISO/TS 16 949 kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

Podle požadavků normy musí organizace zavést, řídit a udržovat metodu monitorování všech procesů, spokojenosti zákazníka s organizací a to pomocí průběžného hodnocení dosahované úrovně realizačních procesů. Dle normy musí podrobit každý výrobní proces pravidelným auditům pro stanovení jeho efektivnosti. Dále musí vytvořit a udržovat dokument typu směrnice nebo procesní karty, který bude obsahovat všechny požadavky normy pro interní audity. Organizace musí stanovit kritéria monitorování, měření všech procesů systému managementu jakosti a způsob jejich vyhodnocování.

2.13 Návrhy na doplnění dle požadavků normy ISO 14 001:2004 do systémové dokumentace

Čtvrtá kapitola normy ISO 14 001 - *Požadavky na systém environmentálního managementu* je členěna do šesti hlavních podkapitol jejíž plnění je znázorněno v grafu 2. V následujících šesti podkapitolách jsou shrnuty požadavky, které systémová dokumentace společnosti dle normy ISO 14 001:2004 nesplňuje.

2.13.1 ISO 14 001 kapitola 4.1: Všeobecné požadavky

Organizace musí vytvořit, dokumentovat, udržovat a neustále zlepšovat systém environmentálního managementu tak, aby byl v souladu s normou ISO 14 001. Dále musí stanovit rozsah tohoto systému. Do dokumentu Příručka managementu jakosti a environmentu musí začlenit a udržovat kapitolu životního prostředí – EMS.

2.13.2 ISO 14 001 kapitola 4.2: Environmentální politika

Environmentální politika je ve firmě MS Chomutov plněna na 100% a je v souladu s požadavky této normy.

2.13.3 ISO 14 001 kapitola 4.3: Plánování

Veškeré postupy, dokumenty a procesy musí organizace pravidelně auditovat dle plánu a to v předem stanovených intervalech. Veškeré činnosti musí být auditovány a dokumentovány.

2.13.4 ISO 14 001 kapitola 4.4: Zavedení a provoz

V této kapitole jsou zahrnuty veškeré zdroje, úlohy, odpovědnost, pravomoce, odborná způsobilost, výcvik, komunikace, veškerá dokumentace týkající se životního prostředí, řízení těchto dokumentů, dále pak řízení provozu a havarijní připravenost a reakce.

Organizace MS Chomutov z části splňuje požadavky normy. Do Příručky managementu kvality a environmentu musí organizace zařadit celou kapitolu životního prostředí. Dále organizace musí jmenovat osobu zodpovědnou za všechny povinnosti týkající se systému environmentálního managementu. Další povinností organizace je zajistit proškolení všech zaměstnanců v organizaci ohledně životního prostředí, musí určit potřeby výcviku spojené s environmentálními aspekty a systémem – EMS.

2.13.5 ISO 14 001 kapitola 4.5: Kontrola

Tato kapitola obsahuje požadavky týkající se postupů monitorování a měření, hodnocení právního souladu, preventivní opatření, opatření k nápravě, neshody, veškeré řízení záznamů a pravidelné plánování interních auditů.

MS Chomutov splňuje z větší části požadavky kladené v této kapitola. Firma doposud nesplňovala následující požadavky, a proto musí zavést a provádět v plánovaných intervalech interní audity týkající se systému environmentálního managementu. Organizace musí jmenovat auditora.

2.13.6 ISO 14 001 kapitola 4.6: Přezkoumání vedením

Vrcholové vedení organizace musí pravidelně v plánovaných intervalech přezkoumávat systém environmentálního managementu pro zajištění trvalé vhodnosti a efektivnosti. Přezkoumání – Roční zprávu musí vytvořit pověřená osoba a zpráva by měla obsahovat posouzení příležitostí pro zlepšení EMS, vyhodnocení splněných a nesplněných cílů a jejich hodnot. V roční zprávě nesmí chybět hodnoty z minulého přezkoumání vedením a v poslední řadě doporučení pro zlepšení. Musí být jmenována osoba.

Výstupy z přezkoumání – Roční zprávy musí zahrnovat všechny návrhy a rozhodnutí spojená s možným návrhem pro přepracování politiky, cílů či jiných složek systému environmentálního managementu. Každá roční zpráva a veškeré vyhodnocení musí být dokumentováno a archivováno. Roční zpráva environmentálního managementu může být integrovaná s roční zprávou managementu jakosti. Environmentální politika je začleněna v Příručce managementu kvality a environmentu,

a společně s politikou jakosti je pravidelně aktualizována a zcela odpovídá rozsahu činností, výrobků a služeb organizace.

2.14 Analýza současného stavu systémové dokumentace

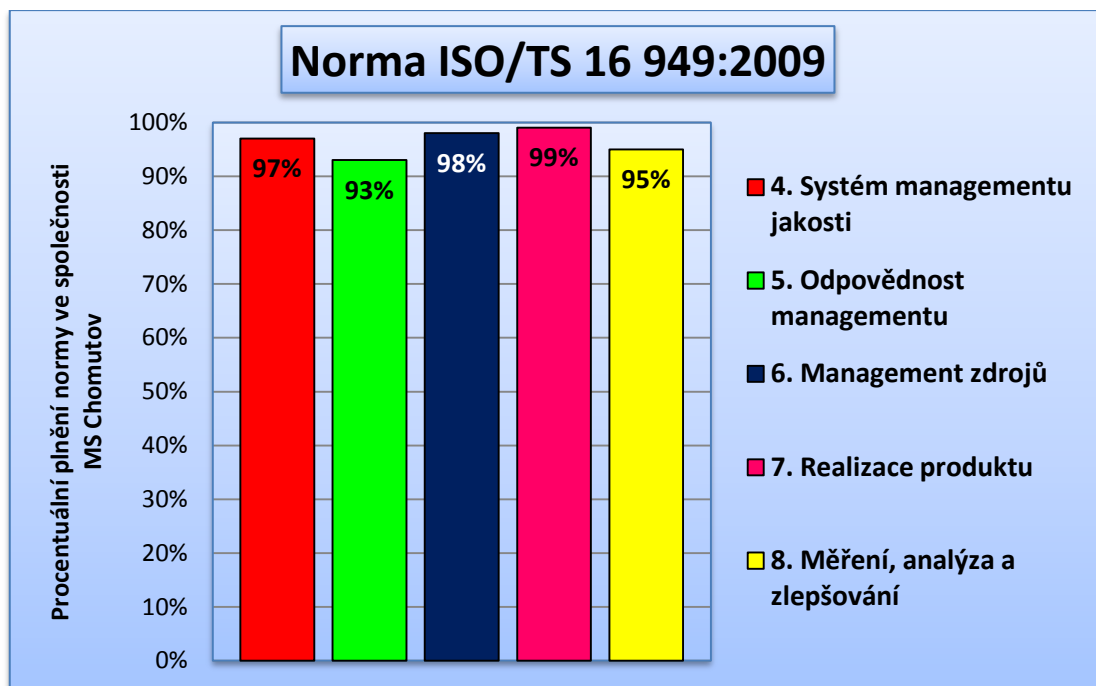
Současný stav systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu (níže jen systémová dokumentace) k měsíci duben byl vyhodnocen z přepracovaných dokumentů a požadavků normy. Všechny potřebné dokumenty byly přepracovány podle výsledků z analýzy stavu systémové dokumentace před přepracováním (viz kapitola 3.9.1, 3.9.2, 3.11, 3.12, 3.13 a jejich podkapitoly). Dokumenty, které nebyly platnými, byly dle požadavků normy přepracovány a následně předloženy ke schválení.

2.14.1 Norma ISO/TS 16 949:2009

Po mnoha konzultacích s manažerem kvality a s vlastníky procesů byly zavedeny navrhované změny a většina potřebných dokumentů byla přepracována v souladu

s požadavky normy. Zbylé dokumenty, které neodpovídají normě, jsou ve fázi přepracování a v co nejkratší době budou opraveny vlastníky procesů, tak aby splňovaly požadavky normy. Dokumenty, které nebyly dokumenty platnými, byly po přepracování a schválení k uvolnění zavedeny mezi platnou dokumentaci a zařazeny do seznamu platné dokumentace.

Analýza současného stavu systémové dokumentace k měsíci duben 2011 byla opět porovnána s požadavky normy. Analýza byla rozdělena do pěti hlavních kapitol. Vyhodnocení stavu systémové dokumentace v jednotlivých kapitolách je znázorněné v grafu 9. Požadavky normy jsou ve firmě po přepracování systémové dokumentace splňovány na 96%.

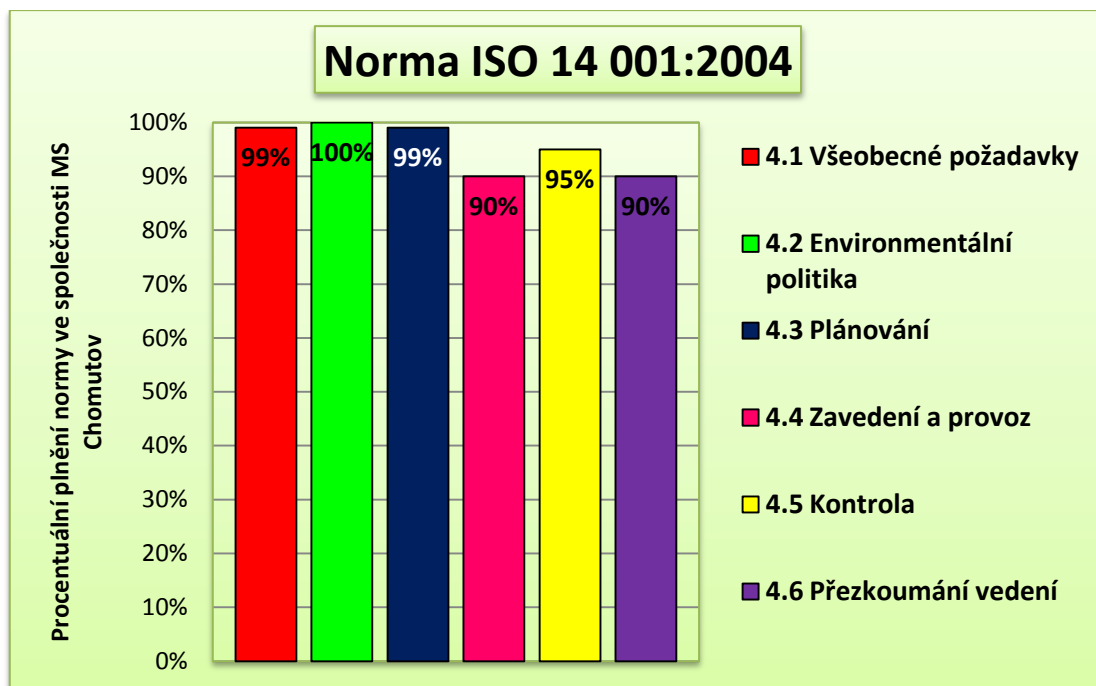


Graf 9: Plnění normy ISO/TS 16 949:2009 k měsíci duben 2011

2.14.2 Norma ISO 14 001:2004

Současný stav plnění normy ISO 14 001:2004 ve firmě se hodnotil po přepracování dokumentů a zavedení potřebných opatření dle požadavků normy do systémové dokumentace.

Níže uvedený graf znázorňuje plnění jednotlivých kapitol po přepracování dokumentů v souladu s požadavky této normy. Požadavky normy jsou ve firmě splňovány na 95% (viz graf 10).



Graf 10: Plnění normy ISO 14 001:2004 ve společnosti k měsíci duben 2011

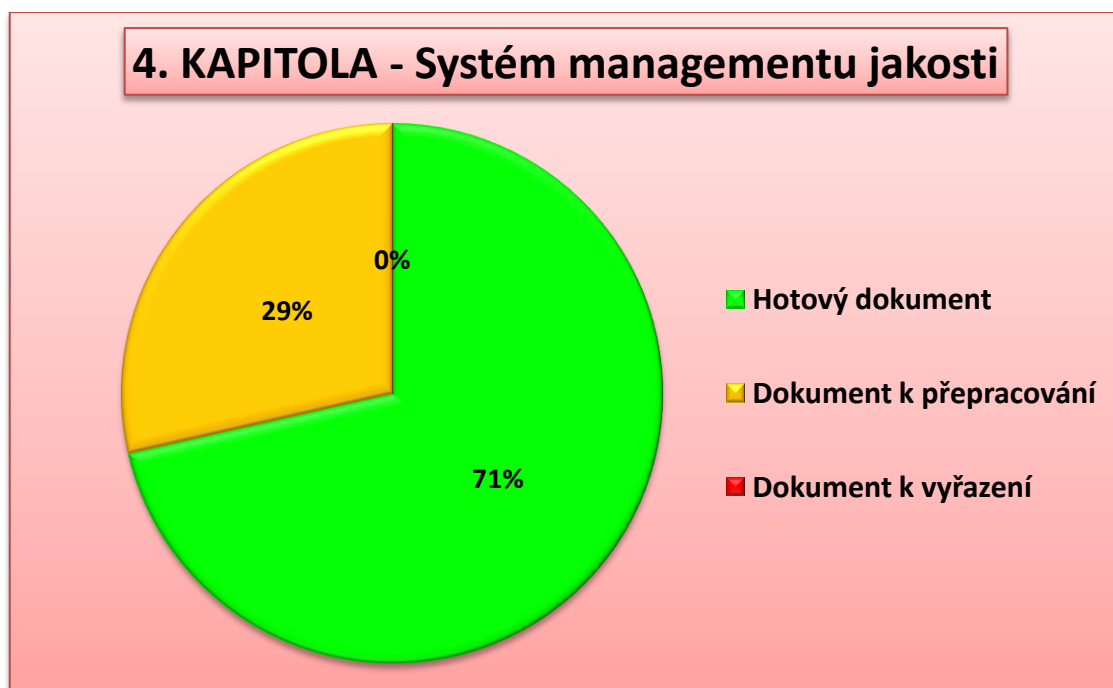
2.15 Stav dokumentů systémové dokumentace po přepracování

Po důkladném prostudování a porovnání dle normy všech dokumentů s vlastníky procesů byly neplatné, neodpovídající, neaktuální, duplikované nebo nepotřebné dokumenty ze systémové dokumentace společnosti vyřazeny a buď zcela vymazány, nebo přerazeny do složky – *Návrhy změn v dokumentaci* či přepracovány a po následném schválení zařazeny mezi platnou dokumentaci. Dále byly dokumenty se špatným označením nově přeznačeny a to dle předem stanovených parametrů (viz kapitola 2.12.1).

Každý dokument zařazený ve složce – *Platná dokumentace* v systémové dokumentaci musí být dokumentem platným a aktuálním. Kopie jiných dokumentů byly ze systémové dokumentace společnosti zcela vyřazeny. Aktuální stav systémové dokumentace k měsíci duben 2011 je níže v procentech znázorněn v grafech 11, 12, 13, 14, 15.

2.15.1 Kapitola 4: Systém managementu jakosti

Všechny dokumenty (Směrnice, Procesní karty) náležící do čtvrté kapitoly byly s vlastníky procesů přepracovány v návaznosti na požadavky normy. Dokumenty z jiných kapitol patřící do čtvrté kapitoly byly z dané kapitoly odstraněny a po přepracování (v případě potřeby) byly zařazeny do kapitoly čtvrté. Současný stav k měsíci duben roku 2011 je takový, že 71% přepracovávaných dokumentů z čtvrté kapitoly systémové dokumentace jsou vytvořeny tak, že splňují požadavky z normy, jsou snadno srozumitelné a výstižné a pro uživatele (zaměstnance) jsou přehledné a snadno pochopitelné (viz Graf 11). Dokumenty, které byly kopiemi jiných dokumentů, byly ze systémové dokumentace vyřazeny. Návrhy byly přeřazeny do složky – *Návrhy změn v dokumentaci* a v co nejkratší době budou prozkoumány a vyhodnoceny. S aktuálním stavem systémové dokumentace byly obeznámeny všichni zaměstnanci společnosti.

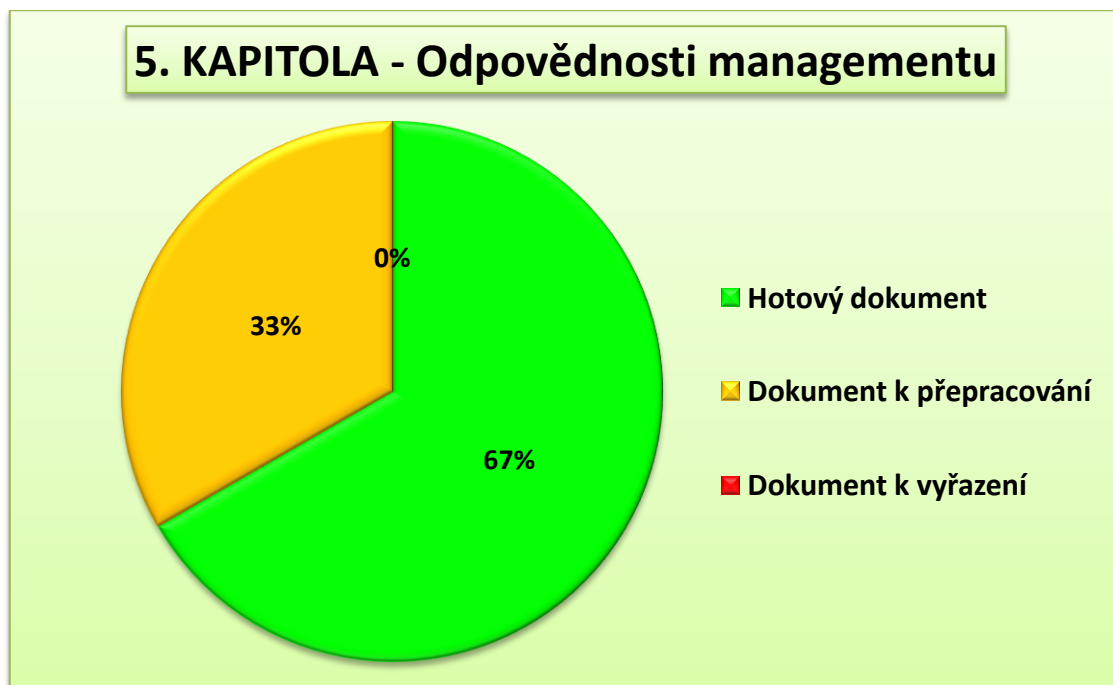


Graf 11: Stav dokumentů v systémové dokumentaci po přepracování – 4. Kapitola – Systém managementu jakosti.

2.15.2 Kapitola 5: Odpovědnost managementu

V následném grafu páté kapitoly je zřejmé, že více jak polovina dokumentů byla přepracována a zavedena dle požadavků normy. Neschválené a neaktuální revize dokumentů byly přeřazeny do složky – *Návrhy změn v dokumentaci* nebo po souhlasu zodpovědné osoby byly vymazány ze systémové dokumentace.

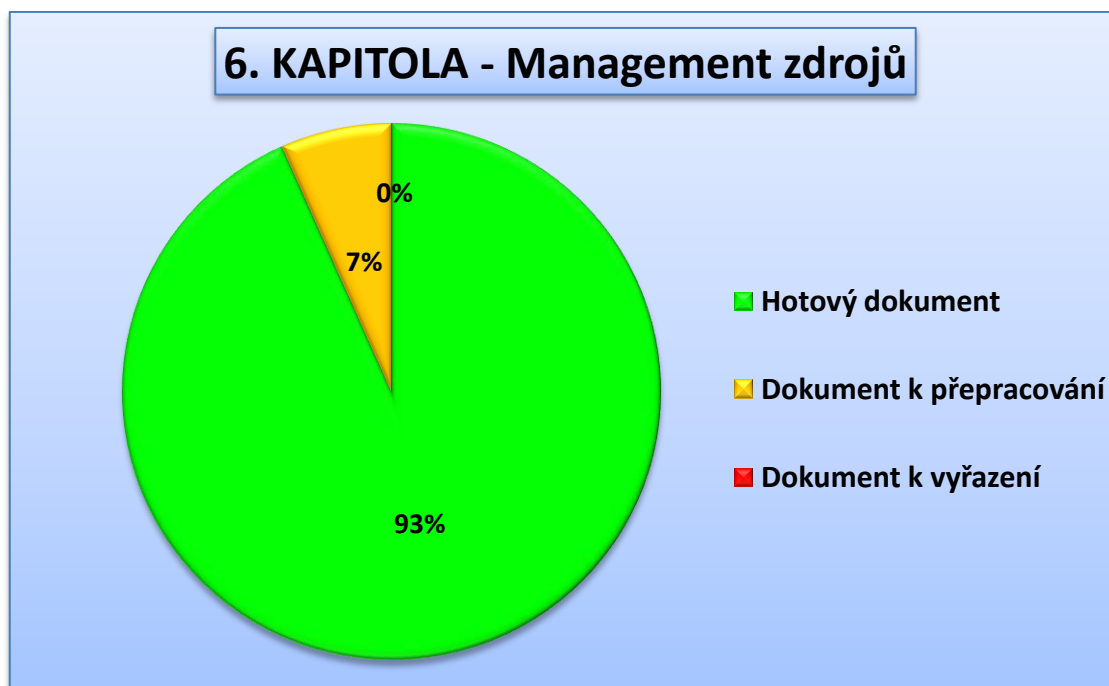
Aktuální stav: dokumenty z páté kapitoly jsou stále v procesu přepracování, dokumenty, které dosud nebyly upraveny dle požadavků normy, budou v co nejkratší době přepracovány a zařazeny mezi platnou dokumentaci. Procentuální znázornění stavu dokumentů páté kapitoly je znázorněno v grafu 12.



Graf 12: Stav dokumentů v systémové dokumentaci po přepracování – 5. Kapitola – Odpovědnost managementu

2.15.3 Kapitola 6: Management zdrojů

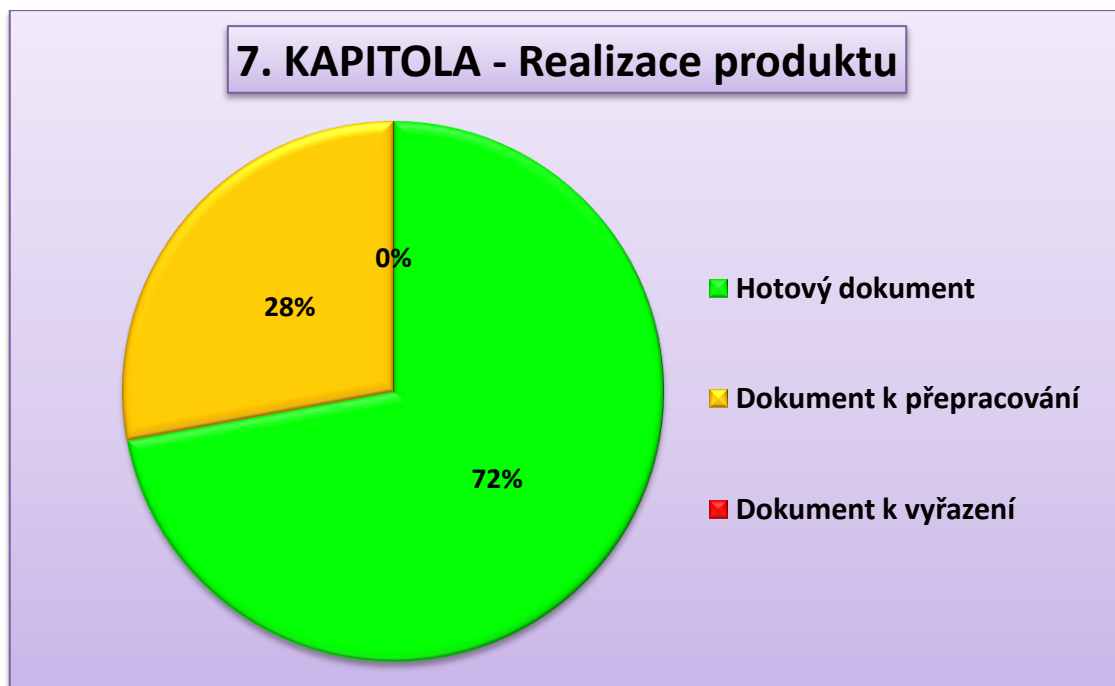
Dokumenty ze šesté kapitoly byly přepracovány dle požadavků normy a zbylé 7% dokumentů (viz Graf 13) jsou ve fázi přepracování a to v souladu s normou.



Graf 13: Stav dokumentů v systémové dokumentaci po přepracování – 6. Kapitola – Management zdrojů

2.15.4 Kapitola 7: Realizace produktu

Více jak polovina dokumentů z této kapitoly byla zkontrolována a dle normy přepracována. Dokumenty k přepracování budou v co nejbližší době opraveny a zařazeny do platné dokumentace. Všechny používané dosud neplatné dokumenty budou zařazeny mezi platnou dokumentaci a zaznamenány v seznamu platné dokumentace, který je zařazen v kapitole *P-42-100 – Požadavky na dokumentaci*. Procentuální znázornění aktuálního stavu 7. Kapitoly je vidět v grafu 14.

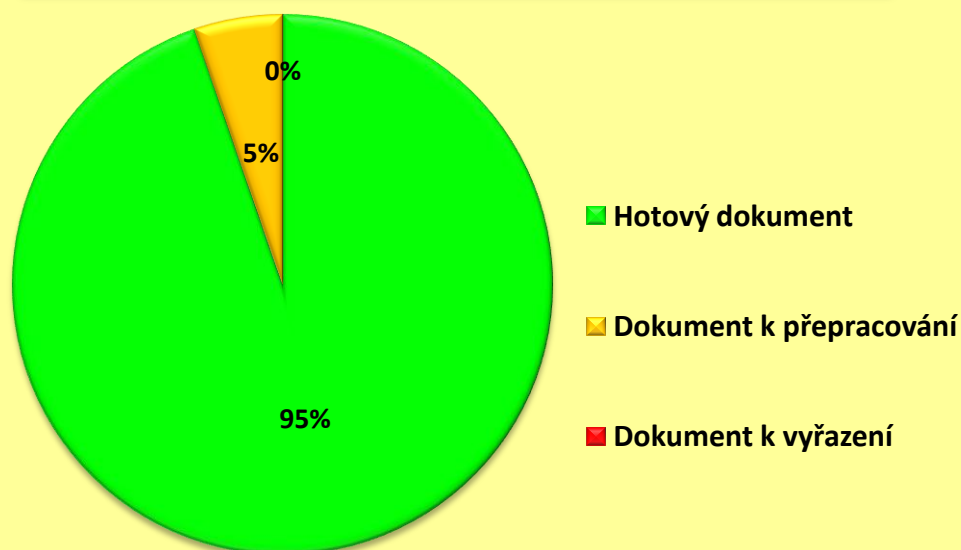


Graf 14: Stav dokumentů v systémové dokumentaci po přepracování – 7. Kapitola – Realizace produktu

2.15.5 Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

Aktuální stav dokumentů z osmé kapitoly po přepracování je znázorněn v grafu 15. Všechny kopie platných i neplatných dokumentů byly ze systémové dokumentace vymazány. Dokumenty nepatřící do této kapitoly, které neodpovídaly požadavkům normy, byly přepracovány vlastníkem procesu a následně přeřazeny do správné kapitoly (procesu) v systémové dokumentaci.

8. KAPITOLA - Měření, analýza a zlepšování



Graf 15: Stav dokumentů v systémové dokumentaci po přepracování – 8. Kapitola – Měření, analýza a zlepšování

2.16 Doporučení pro zlepšení

Podle požadavků z normy ISO/TS 16 949:2009 byly vytvořeny návrhy změn dokumentů:

- Cíle kvality
- Odpovědnost v rámci procesů – vlastníci procesů
- Seznam kritérií procesů a jejich vyhodnocení

Návrhy byly vytvořeny z důvodů nepřesné interpretace požadavků normy či z důvodu zlepšení pro zaměstnance společnosti a jejich snadnější a přehlednější používání těchto dokumentů. Důvody a podněty k přepracování těchto dokumentů jsou vysvětleny v následujících kapitolách.

2.16.1 Cíle kvality

Cíle kvality ve společnosti MS Chomutov jsou stanoveny jednou za rok. Doposud byly v dokumentu – Cíle kvality popsány cíle, které se měly na aktuální rok

splnit. Tyto cíle nebyly dle požadavků normy ISO/TS 16 949 specificky označené zodpovědnou osobou a daným oddělením, kterého se daný cíl týká.

Cíle společnosti MS Chomutov byly přepracovány a ke každému danému cíli na daný rok se doplnila zodpovědná osoba, proces/oddělení, kterého se cíl týkal a termín splnění cíle. Dále v dokumentu nesmí chybět logo firmy, datum, rok, místo vydání, celé jméno a podpis zodpovědné osoby, která dané cíle schválila. V tabulce 4 je znázorněné schéma nově vypracovaných cílů kvality pro rok 2011 společnosti MS Chomutov. Tento návrh může být použit i pro cíle environmentu.

<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 40px; margin-bottom: 10px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <i>Logo společnosti</i> </div> <div style="text-align: center;"> <h2 style="margin: 0;">CÍLE KVALITY PRO ROK 2011</h2> <h3 style="margin: 10px 0 0 0;">Magna Seating Chomutov s.r.o.</h3> </div>		
1. Popis cíle + cílová hodnota		
<i>Odpovědná osoba:</i>	<i>Oddělení (Proces):</i>	<i>Termín:</i>
2. Popis cíle + cílová hodnota		
<i>Odpovědná osoba:</i>	<i>Oddělení (Proces):</i>	<i>Termín:</i>
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="width: 60%;"> V, dne rok..... </div> <div style="width: 35%; text-align: right;"> <div style="margin-bottom: 10px;"> <i>Vydal:</i> Jméno, Příjmení Funkce </div> <div> Podpis </div> </div> </div>		

Tab. 4: Znázornění návrhu pro Cíle kvality

2.16.2 Odpovědnosti v rámci procesů - Vlastníci procesů

Organizace má vytvořený seznam - Odpovědnosti v rámci procesů – vlastníci procesů, který je uspořádán dle druhu procesu a to na procesy řídicí, realizace produktu a procesy podpůrné. Tyto procesy jsou dále rozděleny dle označení procesu, kapitoly procesu. Ke každému procesu je přiřazena zodpovědná osoba. Tento dokument je součástí Příručky managementu jakosti a environmentu a tudíž by měl být jasně definovaný a procházet s co nejméně častými revizemi. Společnost má u vlastníka procesu vypsané všechny jména zodpovědných osob a tudíž je velká pravděpodobnost častého měnění a aktualizování tohoto dokumentu a to z důvodu například odchodu ze společnosti jednoho z vlastníků procesů. A proto byl navržen nový seznam odpovědnosti v rámci procesů, kde je pod vlastníkem procesu vypsaná pracovní funkce zodpovědných osob na místo konkrétních jména (viz Tabulka 5 uvedená níže).

1. Druh procesu - př. Procesy managementu kvality (řídicí procesy)		
Označení procesu	Název procesu	Vlastník procesu
P-42-100	Požadavky na dokumentaci	Jméno vlastníka
P-42-100	Požadavky na dokumentaci	Manažer kvality

Tab. 5: Návrh seznamu - Odpovědnosti v rámci procesů - Vlastníci procesů

2.16.3 Tabulka kritérií

Každý proces musí mít své kritérium, které musí být sledovatelné a měřitelné. Kritérium je hodnota vypovídající o stavu procesu. Každé kritérium musí mít svůj způsob hodnocení. Podle požadavků z normy na definování hodnot kritérií a zároveň pro lepší přehlednost a dohledatelnost kritérií byla vytvořena tabulka kritérií (viz Tabulka 6). Tabulka je součástí procesu - Měření, analýza a zlepšování a je to samostatný dokument.

SEZNAM KRITÉRIÍ PROCESŮ A JEJICH VYHODNOCENÍ							
Proces	Druh kritéria	Hodnota kritéria	Celková hodnota	Odpovědná osoba	Interval hodnocení	Reálná hodnota za sledované období	
Proces daného kritéria	Námi dané kritérium – čeho se má dosáhnout	Námi stanovený cíl (měřitelná hodnota) kritéria	Skutečná dosažená hodnota po stanoveném období	Odpovědná osoba (funkce) za dané kritérium	Příklad: 1 x měsíčně	1.	
						2.	
						3.	
						4.	
						5.	
						6.	
						7.	
						8.	
						9.	
						10.	
						11.	
						12.	

Tab. 6: Tabulka seznamu kritérií a jejich vyhodnocení

ZÁVĚR

Když se před šesti měsíci společnost Magna Seating Chomutov s.r.o. rozhodla pro radikální přepracování systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu, dala tímto rozhodnutím námět na tuto diplomovou práci, jejímž cílem bylo analyzovat stávající stav systémové dokumentace managementu jakosti a environmentu společnosti podle požadavků norem ISO/TS 16 949:2009 a EN ISO 14 001:2004. Následně navrhnout a implementovat navržené změny a nedostatky dle daných norem do celého systému managementu jakosti a environmentu.

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat stávající stav systémové dokumentace společnosti MS Chomutov podle požadavků normy ISO/TS 16 949 a podle normy ISO 14 001. Výsledky stávajícího stavu byly znázorněny do dvou grafů a to podle hlavních kapitol z daných norem. Pro vyhodnocování byly využity všechny dostupné dokumenty ze systémové dokumentace společnosti a to i takové dokumenty, které nebyly zařazeny do seznamu platné dokumentace. Norma ISO/TS 16 949:2009 byla ve společnosti splňována na 82% a norma ISO 14 001:2004 byla ve společnosti splňována na 62%.

Po provedení analýzy bylo provedeno procentuální vyhodnocení platné dokumentace. Ze všech dostupných dokumentů typu směrnice a procesní karty v systémové dokumentaci bylo pouze 30% dokumentů platných. Dále byly vyhodnoceny všechny dostupné dokumenty v systémové dokumentaci a to jednotlivě v pěti hlavních kapitolách. Dokumenty byly prozkoumány a rozděleny do tří kategorií. První kategorie byla dokumenty k vyřazení, druhá kategorie byla dokumenty k přepracování a poslední kategorie byla hotové dokumenty. Procentuální výsledky byly zpracovány do grafů a to dle kapitol. Dokument Příručka managementu jakosti a environmentu byla přezkoumána a dle požadavků normy přepracována. Dále byly v této práci navrženy změny v souladu s danými normami a ty byly s manažerem jakosti a s jednotlivými vlastníky kapitol (procesů) z větší části zapracovány do systémové dokumentace. Návrhy na změny byly rozděleny do pěti hlavních kapitol.

V závěru této práce byl vyhodnocen současný stav systémové dokumentace k měsíci duben 2011 po přepracování a zavedení větší části navrhovaných změn

v souladu s danými normami. Požadavky norem byly k měsíci duben splňovány na 96% dle normy ISO/TS 16 949 a dle normy ISO 14 001 na 95%. Opět byly vyhodnoceny všechny dostupné dokumenty po přepracování a to do tří kategorií dle stavu jednotlivých dokumentů. Výsledky byly zaznamenány do podrobných tabulek, které jsou znázorněny v přílohách a dále byly znázorněny do grafů dle kapitol, které jsou v samotném textu experimentální části této práce. Podle požadavků normy byly v samotném závěru této práce navrženy doporučení pro zlepšení a to konkrétně pro Cíle jakosti, pro dokumentu Odpovědnosti v rámci procesů – Vlastníci procesů a byla navržena tabulka kritérií pro lepší orientaci a následné vyhodnocování daných kritérií.

Systémová dokumentace managementu jakosti a environmentu společnosti MS Chomutov je stále v procesu přepracování a navrhované změny dle norem jsou postupně do systému zapracovávány.

Použitá literatura

- [1] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. Management Press, Praha 2008, ISBN 978-80-7261-186-7.
- [2] VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, Legislativa, systémy, metody, praxe*. Vydání 1. Management Press, Praha 2006. ISBN 80-7261-146-1.
- [3] HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. Vydání 1. Ostrava: VŠB - TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [4] MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2008 [citováno 20. 01. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.mbk.cz/iso-14001>
- [5] CIR,s.r.o. [online]. 2006 [citováno 20. 01. 2011]. Dostupné z WWW: <http://eko-net.cir.cz/systemy-environmentalniho-managementu-ems->
- [6] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: ČSN ISO/TR 10013, *Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti*. Září 2002. ČSN ISO/TR 10013, 01 0331.
- [7] VYKYDAL, David. *Plánování jakosti a jeho význam pro dodavatele automobilového průmyslu* [online]. 2000 [citováno 20. 01. 2011]. Dostupné z WWW: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj15-cz.htm>
- [8] KLOBÁSA, Jiří. *Tuv Nord Czech, s.r.o.* [online]. 2010 [citováno 20. 01. 2011]. Dostupné z WWW: http://www.tuev-nord.cz/downloads/Czech/AUTOMOBILOVY_PRUMYSL.pdf >
- [9] *Technické normy* [online]. 2009 [citováno 10. 02. 2011]. Dostupné z WWW: http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html
- [10] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. 2. Doplnující vydání. Managemet Press, Praha 2005. ISBN 80-7261-071-6.

- [11] DUDEK, Martin. *Od kontroly jakosti k ISO 9000*. 2001 [citováno 10. 02. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>>
- [12] NQA, *Co je to TS 16949?* [online]. 2010 [citováno 10. 02. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.nqa.com/cz/atozservices/article.asp?SECTION=151&ARTICLE=143>>
- [13] NOVÁK, Jan. *Dokumentace jakosti* [online]. 2004. 2005 [citováno 10. 02. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://dokumentace.jakosti.cz/priklad-ISO-dokumentace/A0001.htm>>
- [14] *Dokumentace systému managementu jakosti* [online]. 2005 [citováno 10. 02. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/05-planovani-systemu-managementu-jakosti/05-02-dokumentace-systemu-managementu-jakosti.pdf>>
- [15] PDQM,s.r.o. [online]. 1997. 2011 [citováno 01. 03. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.pdqm.cz/Standards/ISO-9001.html>>
- [16] NENADÁL, J.:*Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Doplnující vydání. Managemet Press, Praha 2004. ISNB 80-7261-110-0.
- [17] Magna [online]. 2011 [citováno 10. 01. 2011]. *Our History*. Dostupné z WWW: <<http://www.magna.com/magna/en/about/history/default.aspx>>
- [18] KARVÁNEK, Michel. MAGNA SEATING CHOMUTOV s.r.o., *Příručka managementu jakosti a environmentu*, Interní dokument společnosti Magna Seating Chomutov s.r.o., Chomutov 2010.
- [19] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: ČSN EN ISO 14001:2004, *Systém environmentálního managementu – požadavky s návodem pro použití*. Praha. Červen 2005. ČSN EN ISO 14001, 01 0901
- [20] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: ČSN ISO/TS 16949:2009, *Systém managementu jakosti – Zvláštní požadavky na použití ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Praha. Červen 2009. ČSN ISO/TS 16949, 01 0329.

Seznam příloh

Příloha 1: Stav systémové dokumentace před přepracováním

- **Tabulky 1 – 12**

Příloha 2: Stav systémové dokumentace po přepracování

- **Tabulky 13 – 19**

Příloha 3: Procesní model firmy Magna Seating Chomutov s.r.o.

Přílohy

Příloha 1: Stav systémové dokumentace před přepracováním

4. KAPITOLA – Systém managementu jakosti					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
E-SM-05.02 Řízení technické a technologické dokumentace				Špatné označení	
E-SM-09.1 Řízení změn					
E-SM-09.1 Řízení změn2				Kopie jiného dokumentu	
E-SM-09.1 Řízení změn3				Kopie jiného dokumentu	
E-SM-09.1 Řízení změn4				Neodpovídající obsah	
E-SM-09.1 Řízení změn5				Neodpovídající obsah	
I-SM-05.4 Ochrana dat na elektronických médiích					
P-42-100-S01 Řízení dokumentace					
Q-SM-05.1 Řízení dokumentace				Kopie jiného dokumentu	
PROCESNÍ KARTY					
P-42-100-PK01 Řízení dokumentace				Vyplnit informační tabulku	
P-42-100-PK02 Řízení norem publikací a zákonů				Vyplnit informační tabulku	
P-42-100-PK03 Řízení záznamů				Vyplnit informační tabulku	
P-42-100-PK04 Řízení externí dokumentace (pošta)				Vyplnit informační tabulku	
PK-G01 Řízení dokumentace- Přijatá Pošta				Kopie jiného dokumentu	
VZOR procesní karty					

Tab. 1: Stav dokumentů ze 4. kapitoly v systémové dokumentaci

5. KAPITOLA – Odpovědnost managementu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-55-100-S01 Uzavření měsíce - docházka					
P-55-100-S01 Uzavření měsíce - docházka rev.0				Kopie jiného dokumentu	
P-SM-09.6 Nouzové plány					
Q-SM-24.2 Havarijní připravenost rev.31. 3. 09				Neaktuální vydání	
Q-SM-24.2 Havarijní připravenost rev.31. 3. 09				Neaktuální vydání	
Q-SM-24.2 Havarijní připravenost				Neaktuální vydání	
Q-SM-24.2 rev.6 Havarijní připravenost				Aktuální verze	
PROCESNÍ KARTY					
P-52-100-PK01 Zaměření na zákazníka					
P-56-100-PK01 Přezkoumání systému managementu				Prázdný dokument	

Tab. 2: Stav dokumentů z 5. kapitoly v systémové dokumentaci

6. KAPITOLA – Management zdrojů					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-62-100-S01 Lidské zdroje				Není v Platné dokumentaci	
P-62-100-S01 Lidské zdroje2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S1 Environmentální aspekty				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S1 Environmentální aspekty2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S2 Právní a jiné požadavky				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S2 Právní a jiné požadavky2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S3 Nakládání s odpady				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S3 Nakládání s odpady2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S4 Nakládání s obaly				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S4 Nakládání s obaly2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S5 Ochrana ovzduší				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S5 Ochrana ovzduší2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S6 Ochrana vod				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S6 Ochrana vod2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S7 Nakládání s CHLP				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S7 Nakládání s CHLP2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S8 Monitorování, měření, hodnocení souladu				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S8 Monitorování, měření, hodnocení souladu2				Kopie jiného dokumentu	
P-63-200-S9 Havarijní připravenost				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S9 Havarijní připravenosti2				Kopie jiného dokumentu	
Plánování EM_návrh				Není v Platné dokumentaci	
Q-SM-24.1 Plánování EMS_rev.31.3.09				Není v Platné dokumentaci	
Q-SM-24.3 Ochrana životního prostředí_rev.31.3.09				Není v Platné dokumentaci	
Q-SM-24.3 Ochrana životního prostředí_rev.31.3.09				Prázdný dokument	
Q-SM-24.4 Monitorování, měření, hodnocení souladu_rev.31.3				Prázdný dokument	
Q-SM-24,4 Monitorování, měření.				Není v Platné dokumentaci	

Tab. 3: Stav dokumentů z 6. kapitoly v systémové dokumentaci

6. KAPITOLA – Management zdrojů					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
Kopie - PK-H02 Skolení_návrh				Kopie jiného dokumentu	
Magna_HR management				Není v Platné dokumentaci	
P-62-100-PK01 Řízení lidských zdrojů				Vyplnit informační tabulku	
P-62-100-PK02 Školení				Vyplnit informační tabulku	
P-63-100-PK01 Řízení infrastruktury				Vyplnit informační tabulku	
Copy of PK-Q05-3 Řízení neshod EMS				Kopie jiného dokumentu	

Tab. 4: Stav dokumentů z 6. kapitoly v systémové dokumentaci

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
E-SM-01.1 Řízení týmové práce				Kopie jiného dokumentu	
E-SM-09.5 PPAP				Není v Platné dokumentaci	
E-SM-09.5 PPAP2				Kopie jiného dokumentu	
P-71-73-100 S2 Řízení týmové práce				Není v Platné dokumentaci	
P-71 -73 -100 - SO1 Projektový management				Není v Platné dokumentaci	
Projektový management - a_směrnice				Kopie jiného dokumentu	
L-SM-03-1 Přezkoumání požadavků zákazníka				Není v Platné dokumentaci	
L-SM-031 Přezkoumání požadavků zákazníka2				Kopie jiného dokumentu	
L-SM-06.1 Nakupování				Není v Platné dokumentaci	
L-SM-06.1 Nakupování2				Kopie jiného dokumentu	
L-SM-06.1 Nakupování_tk				Kopie jiného dokumentu	
L-SM-06.1 rev.11 Nakupování				Kopie jiného dokumentu	
Procesní audity u dodavatele				Chybí označení	
Q-SM-06.2 Hodnocení dodavatelů					
I-SM-09.7 MfgPro				Není v Platné dokumentaci	
P-SM-15.2 Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání ve výrobě				Není v Platné dokumentaci	
Q-SM-12.1 Značení po kontrole				Není v Platné dokumentaci	

Tab. 5: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
E-SM-08J. Identifikace dílů výrobků a obalů					
E-SM-08J Identifikace dílů, výrobků a obalů ²				Kopie jiného dokumentu	
L-SM-15.01 Manipulace skladování, balení, ochrana a dodávání ve skladeA.doc A					
L-SM-15.01 Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání ve skladeA.doc A ²				Kopie jiného dokumentu	
L-SM-15.3 Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání v expedici					
L-SM-15.3 Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání v expedici ²				Kopie jiného dokumentu	
E-SM-09.3 Postupy preventivní údržby					
E-SM-09,3 Postupy preventivní údržby ²				Kopie jiného dokumentu	
P-75-300-S01 Preventivní a predikční údržba servis				Přeznačit odkazující přílohy	
P-75-300-SM01 Preventivní a predikční údržba servis				Kopie jiného dokumentu	

Tab. 6: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k zpracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
Copy of PK-E02-2 Změna, pokus, odchylka (PPAP)				Kopie jiného dokumentu	
P-71-73-100-PK01 Plánování, vývoj, realizace produktu a procesu				Vyplnit informační tabulku Není v platné dokumentaci	
P-71-73-100-PK01 Plánování, vývoj, realizace produktu a procesu_ návrh od Ilkov				Kopie jiného dokumentu	
PK-E01 Plán jakosti - APQP				Neodpovídající obsah Špatné označení	
Copy of PK-001 Zprac. požadavku zákazníka				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-L03 Řízení výrobku dodaného zákazníkem				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-U04-1 Řízení vratného obalu dodaného zákazníkem				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-Q02-A Objednání a dodání výrobního mat				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-002-B Objednání a dodání ost hm vst a služeb				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-L05 Poptávka a nabídka				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-Q08 PPAP dodavatele_dv				Kopie jiného dokumentu	
P-74-100-PKO1 Nakup materiálu důležitého pro kvalitu				Prázdný dokument	
P-74-100-PK02 Vyber dodavatele				Prázdný dokument	
P-74-100-PK03 Hodnoceni dodavatele				Vyplnit informační tabulku	
P-74-100-PK04 Audity dodavatele				Vyplnit informační tabulku	
P-74-100-PK05 Ověřování nakupovaného produktu				Prázdný dokument	

Tab. 7: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k zpracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
P-74-100-PK06 Řešení reklamaci s dodavateli				Prázdný dokument	
P-74-100-PK07 Vzorování materiálu od dodavatele - PPAP				Prázdný dokument	
PK-L02-A Hodnocení dodavatelů[vyr materiál)				Vyplnit informační tabulku Špatné logo firmy	
PK-L02-A Hodnocení dodavatelů[vyr materi a l) pt				Kopie jiného dokumentu	
PK-L02-B Hodnocení dodavatelů (ost hmot mat a služby)				Vyplnit informační tabulku Špatné logo firmy	
PK-Q08 PPAP dodavatele				Špatné logo firmy	
PK-SQA1 rev.0 Proces auditování dodavatelů				Vyplnit informační tabulku	
Copy of PK-003 Vstupní kontrola				Špatné označení	
Copy of PK-L02-A Hodnocení dodavatelů (vyr materiál)				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-L02-B Hodnocení dodavatelů (ost hmot mat a služby)				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-400 Výstupní kontrola				Špatné označení	
Copy of PK-410 Balení				Špatné označení	
Copy of PK-L01 Plánování výroby				Špatné označení	
Copy of PK-P01-1 Plánování a řízení výroby				Kopie jiného dokumentu	
Copy of PK-P01-6 Zahájení výroby po odstavce				Špatné označení	
P-75-100-PK01 Plánování a řízení výroby					
PK-002-A Objednání a dodání výrobního mat					

Tab. 8: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
PK-E02-2 Změna, pokus, odchylka (PPAP)				Aktuální vydání	
PK-E02-2 Změna, pokus, odchylka (PPAP)_ccc_tk				Neaktuální vydání	
P-75-200-PK01 Zpracování požadavků od zákazníka				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK02 Plánování výroby				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK03 Objednání a dodání výrobních materiálů				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK04 Řízení skladu materiálu - naskladnění materiálu				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK05 Řízení skladu materiálu - výdej materiálu				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK06 Řízení skladu kůže				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK07 Řízení skladu hotových výrobků				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK08 Expedice				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK09 Řízení vratného obalu dodaného zákazníkem				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK10 Řízení vratného obalu v majetku Magna Seating Chomutov				Vyplnit informační tabulku	
P-75-300-PK01 Preventivní a predikční údržba a servis				Vyplnit informační tabulku	
Copy of PK-Q09 Metrologie				Kopie jiného dokumentu	

Tab. 9: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci

8. KAPITOLA – Měření, analýza a zlepšování					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
Q-SM-16.1 Záznamy					
Q-SM-20.1 Aplikace statistických metod					
Q-SM-06.3 Procesní audity					
P-83-100 S01 Reklamační management					
P-83-100 S02 Řízení neshod					
E-SM-09.4 Procesní FMEA					
E-SM-09.4 Procesní FMEA2				Kopie jiného dokumentu	
P-85-100-SO1 Opatření k nápravě				Stejný obsah s jiným dokumentem	
P-85-100-SO1 Opatření k nápravě2				Kopie jiného dokumentu	
P-85-100-S02 Preventivní opatření				Stejný obsah s jiným dokumentem	
P-85-100-S02 Preventivní opatření2				Kopie jiného dokumentu	
P-85-200-S01 Trvalé zlepšování					
P-85-200-S01 Trvalé zlepšování2				Kopie jiného dokumentu	
Z-SM-21.1 Trvalé zlepšování				Stejný název s jiným dokumentem	
Z-SM-21.1 Trvalé zlepšování_tk				Kopie jiného dokumentu	

Tab. 10: Stav dokumentů z 8. kapitoly v systémové dokumentaci

8. KAPITOLA – Měření, analýza a zlepšování					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
P-82-100-PK01 Monitorování a měření procesu				Vyplnit informační tabulku	
P-82-100-PK02 Monitorování a měření produktu				Vyplnit informační tabulku	
P-82-200-PK01 Interní audit				Vyplnit informační tabulku	
Copy of PK-Q02-1 Příprava IP				Špatné označení	
Copy of PK-Q02-2 Provádění IP				Špatné označení	
Copy of PK-Q03 Audit boxu				Neaktuální vydání	
Copy of PK-Q04 Hodnocení auditora				Špatné označení	
PK-Q03 rev.4 Audit boxu				Špatné označení	
Copy of PK-Q06 MRR- Reklamace				Kopie jiného dokumentu	
P-83-100-PK01 Odpovědnost, pravomoc a komunikace				Prázdný dokument	
P-83-100-PK02 Řízení neshod - externí				Vyplnit informační tabulku	
P-83-100-PK03 Řízení neshod - interní					
P-83-100-PK04 Řízení neshod - dodavatelé				Prázdný dokument	
P-83-100-PK05 Řízení neshod - EMS				Vyplnit informační tabulku	

Tab. 11: Stav dokumentů z 8. kapitoly v systémové dokumentaci

8. KAPITOLA – Měření, analýza a zlepšování					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
P-83-100-PK06 Reklamace materiálu				Prázdný dokument	
PK-Q05-1 Řízení nesh_vyr_int_ab_r5				Kopie jiného dokumentu	
PK-Q06 MRR- Reklamace				Špatné označení	
P-85-100-PK01 Opatření k nápravě				Kopie jiného dokumentu Není v Platné dokumentaci	
P-85-100-PK02 Preventivní opatření				Kopie jiného dokumentu Není v Platné dokumentaci	
P-85-100-PK01_Řízení opatření k nápravě				Vyplnit informační tabulku	
Copy of PK-H03 Zlepšování				Špatné označení Není v Platné dokumentaci	

Tab. 12: Stav dokumentů z 8. kapitoly v systémové dokumentaci

Příloha 2: Stav systémové dokumentace po přepracování

4. KAPITOLA – Systém managementu jakosti					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-42-100-S02 Řízení technologické dokumentace				Nové přečíslování	
P-42-100-S03 Záznamy				Nové přečíslování Přesunuto z 8. kapitoly	
P-42-100-S01 Řízení dokumentace					
PROCESNÍ KARTY					
P-42-100-PK01 Řízení dokumentace					
P-42-100-PK02 Řízení norem publikací a zákonů					
P-42-100-PK03 Řízení záznamů					
P-42-100-PK04 Řízení externí dokumentace (pošta)					

Tab. 13: Stav dokumentů ze 4. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

5. KAPITOLA – Odpovědnost managementu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-55-100-S01 Uzavření měsíce - docházka					
P-55-100-S02 Řízení týmové práce				Přesunuto ze 7. Kapitoly	
PROCESNÍ KARTY					
P-52-100-PK01 Zaměření na zákazníka					

Tab. 14: Stav dokumentů z 5. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

6. KAPITOLA – Management zdrojů					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-62-100-S01 Lidské zdroje					
P-63-100-S01 Ochrana dat na elektronických médiích				Nové přečíslování Přesunuto ze 4. kapitoly	
P-63-200-S01 Environmentální aspekty				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S02 Právní a jiné požadavky				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S03 Nakládání s odpady				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S04 Nakládání s obaly				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S05 Ochrana ovzduší				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S06 Ochrana vod				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S07 Nakládání s CHLP				Vyplnit informační tabulku	
P-63-200-S08 Monitorování, měření, hodnocení souladu					
P-63-200-S09 Havarijní připravenost				Vyplnit informační tabulku	
P-63-100-S02 MfgPro				Přesunuto ze 7. kapitoly	
PROCESNÍ KARTY					
P-62-100-PK01 Řízení lidských zdrojů				Vyplnit informační tabulku	
P-62-100-PK02 Školení				Vyplnit informační tabulku	
P-63-100-PK01 Řízení infrastruktury				Vyplnit informační tabulku	

Tab. 15: Stav dokumentů ze 6. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-71-73-100-S02 PPAP				Nové přečíslování Není v Platné dokumentaci	
P-71-73-100 S2 Řízení týmové práce				Není v Platné dokumentaci	
P-71 -73 -100 - SO1 Projektový management				Není v Platné dokumentaci	
P-72-100-S01Přezkoumání požadavků zákazníka				Nové přečíslování Není v Platné dokumentaci	
P-74-100-S01 Nakupování				Nové přečíslování Není v Platné dokumentaci	
P-75-100-S02 Řízení změn				Nové přečíslování Přesunuto ze 4. kapitoly	
P-74-100-S03 Procesní audity u dodavatele				Nové přečíslování	
P-74-100-S02 Hodnocení dodavatelů				Nové přečíslování	
P-75-100-S04 Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání ve výrobě				Nové přečíslování Není v Platné dokumentaci	
P-75-100-S05 Značení po kontrole				Nové přečíslování Není v Platné dokumentaci	
P-75-100-S06 Nouzové plány				Nové přečíslování Přesunuto z 5. kapitoly	
P-75-100-S01 Identifikace dílů, výrobků, obalů				Nové přečíslování	
P-75-200-S01 Manipulace skladování a balení ve skladě				Nové přečíslování	
P-75-200-S02 Manipulace, skladování a balení v expedici				Nové přečíslování	
P-75-300-S01 Postupy preventivní údržby				Nové přečíslování	
P-75-300-S01 Preventivní a predikční údržba servis				Přeznačit odkazující přílohy	
P-75-100-S03 Procesní FMEA				Přesunuto z 8. kapitoly	

Tab. 16: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
P-71-73-100-PK01 Plánování, vývoj, realizace produktu a procesu				Vyplnit informační tabulku	
P-71-73-100-PK01 Plán jakosti - APQP				Nové přečíslování	
P-74-100-PK03 Hodnocení dodavatele				Vyplnit informační tabulku	
P-74-100-PK04 Audity dodavatele				Vyplnit informační tabulku	
P-74-100-PK03 Hodnocení dodavatelů (výrobní materiál)				Nové přečíslování Vyplnit informační tabulku	
P-74-100-PK003 Hodnocení dodavatelů (ost. hmot mat a služby)				Nové přečíslování Vyplnit informační tabulku	
P-74-100-PK07 PPAP dodavatele				Nové přečíslování	
PK-SQA1 rev.0 Proces auditování dodavatelů				Vyplnit informační tabulku	
P-75-100-PK05 Výstupní kontrola				Nové přečíslování	
P-75-100-PK06 Balení				Nové přečíslování	
P-75-200-PK02 Plánování výroby				Nové přečíslování	
P-75-100-PK09 Zahájení výroby po odstávce				Nové přečíslování	
P-75-100-PK01 Plánování a řízení výroby					
P-75-200-PK03 Objednání a dodání výrobního materiálu				Nové přečíslování	
P-75-100-PK11 Změna, pokus, odchylka (PPAP)				Nové přečíslování	

Tab. 17: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

7. KAPITOLA – Realizace produktu					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
PROCESNÍ KARTY					
P-75-200-PK01 Zpracování požadavků od zákazníka				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK02 Plánování výroby				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK03 Objednání a dodání výrobních materiálů				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK04 Řízení skladu materiálu - naskladnění materiálu				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK05 Řízení skladu materiálu - výdej materiálu				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK06 Řízení skladu kůže				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK07 Řízení skladu hotových výrobků				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK08 Expedice				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK09 Řízení vratného obalu dodaného zákazníkem				Vyplnit informační tabulku	
P-75-200-PK10 Řízení vratného obalu v majetku Magna Seating Chomutov				Vyplnit informační tabulku	
P-75-300-PK01 Preventivní a predikční údržba a servis				Vyplnit informační tabulku	

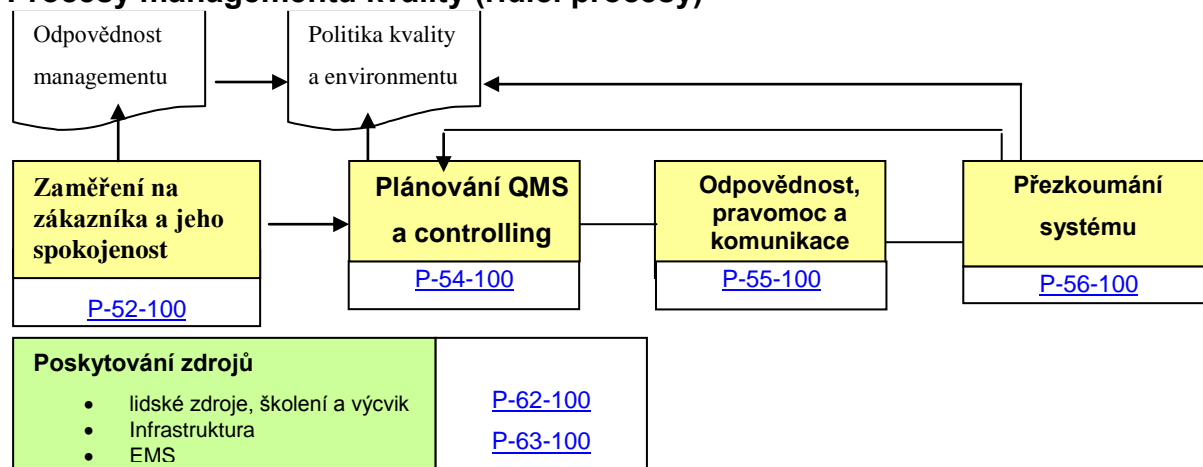
Tab. 18: Stav dokumentů ze 7. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

8. KAPITOLA – Měření, analýza a zlepšování					
Druh + Název dokumentu	Hotový dokument	Dokument k přepracování	Dokument k vyřazení	Poznámka	Platná dokumentace
SMĚRNICE					
P-82-100-S01 Aplikace statistických metod				Nové přečíslování	
P-83-100 S01 Reklamační management				Přepracováno	
P-83-100 S02 Řízení neshod				Přepracováno	
P-85-100-SO1 Opatření k nápravě				Přepracováno	
P-85-100-S02 Preventivní opatření				Přepracováno	
P-85-200-S01 Trvalé zlepšování				Nové přečíslování	
PROCESNÍ KARTY					
P-82-100-PK01 Monitorování a měření procesu				Vyplnit informační tabulku	
P-82-100-PK02 Monitorování a měření produktu				Vyplnit informační tabulku	
P-82-100-PK03 Vstupní kontrola				Nové přečíslování Přesunuto ze 7. kapitoly	
P-82-200-PK01 Interní audit				Vyplnit informační tabulku	
P-82-200-PK01 Příprava interních prověrek (auditů) QSM a EMS				Nové přečíslování	
P-82-100-PK04 Hodnocení auditora				Nové přečíslování	
P-82-200-PK02 Audit boxu				Nové přečíslování	
P-83-100-PK02 Řízení neshod - externí				Vyplnit informační tabulku	
P-83-100-PK03 Řízení neshod - interní					
P-83-100-PK05 Řízení neshod - EMS				Vyplnit informační tabulku	
P-83-100-PK06 MRR- Reklamace				Nové přečíslování	
P-85-100-PK01 Řízení opatření k nápravě				Vyplnit informační tabulku	
P-85-200-PK01 Zlepšování				Nové přečíslování	

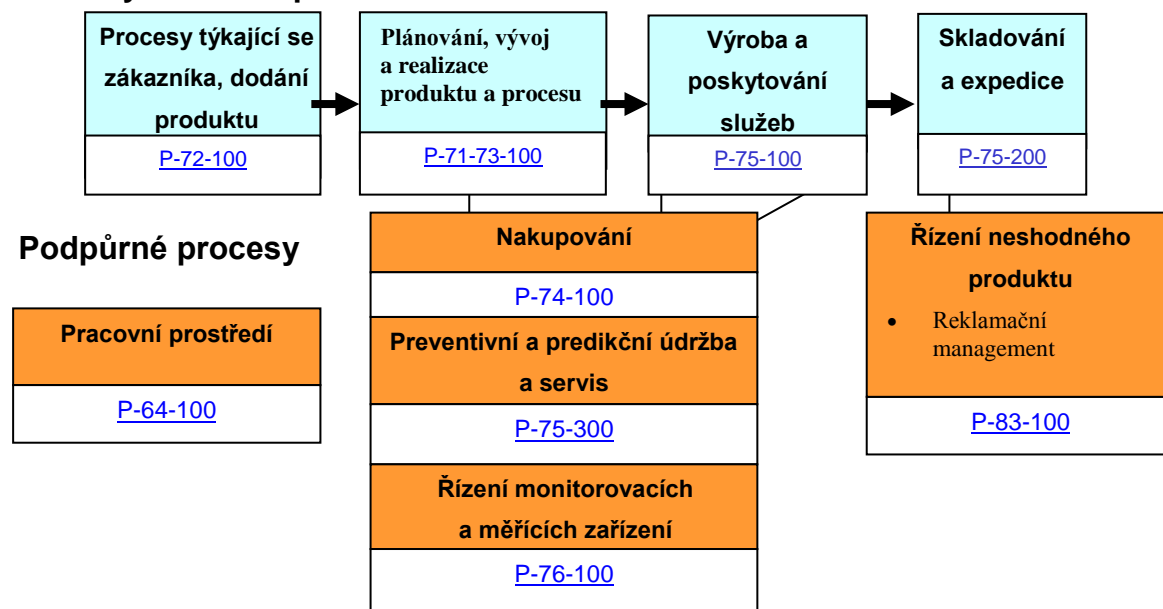
Tab. 19: Stav dokumentů z 8. kapitoly v systémové dokumentaci po přepracování

Příloha 3: Procesní model firmy Magna Seating Chomutov

Procesy managementu kvality (řídící procesy)



Procesy realizace produktu



Procesy managementu kvality (řídící procesy) ovlivňující všechny procesy

